

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นายรณชิต พฤษกรรม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

**AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION
OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT POLICY OF SECONDARY SCHOOLS
UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION**

MR. RONNACHIT PRUSSAKUM

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for the Degree of Doctor Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2011
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการ

ความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย นายรณชิต พฤษกรรม

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

รณชิต พฤษกรรม : การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT POLICY OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ. ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ. ดร. อวยพร เรืองตระกูล, 290 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประการสุดท้าย 3) นำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น มีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ได้จำนวน 335 โรงเรียน ภายใต้อาณาเขตของ 42 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรระดับโรงเรียน และตัวแปรระดับ สพม. ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 335 คน และครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 637 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยสถิติบรรยาย วิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) ด้วยโปรแกรม SPSS วิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับด้วยโปรแกรม Mplus 5.21 และวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่มสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามนโยบาย

ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวม ($\bar{x} = 3.16$) และรายด้าน (\bar{x} อยู่ระหว่าง 3.10 ถึง 3.23) 2) ภูมิภาคที่ตั้งและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่าจะมีระดับการปฏิบัติที่มากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า และโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางมีการปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{x} = 3.48$) ส่วนโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.97$) ชูปัจจัยในระดับโรงเรียนและชูปัจจัยระดับ สพม. สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 66.8 และ 90.8 ตามลำดับ โดยปัจจัยภายนอกองค์การที่สำคัญที่สุดในทั้งระดับโรงเรียนและระดับ สพม. คือ ด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย และปัจจัยภายในองค์การที่สำคัญที่สุด คือ ด้านลักษณะผู้บริหารองค์การ 3) สำหรับแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน มี 2 ประการ คือ 1) จัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน 2) จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติและประเมินผลการอบรมจากชิ้นงานที่ได้ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะให้ สพม. และโรงเรียนปรับปรุงปัจจัยภายในองค์การให้เอื้อต่อการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้นในทุกด้าน

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อ นิติต
 สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
 ปีการศึกษา 2554 ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

5084234827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : KNOWLEDGE MANAGEMENT / IMPLEMENTATION OF POLICY
 RONNACHIT PRUSSAKUM : AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE
 IMPLEMENTATION OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT POLICY OF
 SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION
 COMMISSION. ADVISOR : ASST.PROF.NANTARAT CHAROENKUL, Ph.D.
 CO – ADVISOR : ASSOC.PROF. AUYPORN RUENGTRAGUL, Ph.D., 290 pp.

The purpose of this research were: 1) to analyze the level of implementation of a knowledge management policy of secondary schools under the office of the basic education commission. 2) to analyze the factors affecting implementation of a knowledge management policy of secondary schools under the office of the basic education commission. 3) to suggest a set of guidelines to develop management approaches of secondary schools for implementation of a knowledge management policy. Units of analysis were secondary schools. A multi – stage stratified random sampling was used to identify 335 secondary schools under 42 offices of secondary education service. Variables consisted of two - level variables : School - level variables and Office of secondary education service (OSES) – level variables. Sample population included in the study were 335 administrators and 637 teachers of secondary schools. Research instruments were questionnaires. Data were analyzed using descriptive statistics as well as Multivariate analysis of variance (MANOVA) by SPSS program, an analysis of Multi – Level factors by Mplus 5.21 program and content analysis for the focus group discussion to find out some guidelines for policy implementation

The research findings were as follows. **1)** The levels of implementation of a knowledge management policy for secondary schools were rated moderate in the whole picture ($\bar{X} = 3.16$) and in each aspect ($\bar{X} = 3.10$ to 3.23). **2)** The differences in terms of the location and size of schools had effects on the implementation of a knowledge management policy of secondary schools. Overall, larger schools had a higher level of practice than the smaller ones. The schools located in the central region had the highest mean of practice ($\bar{X} = 3.48$), while the schools located in the Northeast had the lowest mean of practice ($\bar{X} = 2.97$). The variables at the school and OSES levels could be accounted for the implementation of a knowledge management policy of secondary schools at the percentage of 66.8% and 90.8%, respectively. The policy and resources were the most important external factors at both the school and OSES levels. And the most important internal factors were administrators. **3)** There were 2 main guidelines for the development of operations on Km policy of the secondary schools: 1) to establish an office in charge of knowledge management at the national, OSES and school levels; 2) to arrange a set of workshops and training programs, equipped with result or product - based evaluation. In addition, both OSES and schools needed to improve the internal factors supporting all aspects of knowledge management.

Department : Education Policy, Management and Leadership..... Student’s Signature

Field of Study : Educational Administration..... Advisor’s Signature

Academic Year : 2011..... Co-advisor’s Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอกราบ
 ขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้แนวคิดคำแนะนำ
 ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์ นอกจากนี้ยังได้ให้โอกาสในการฝึกประสบการณ์
 ในการวิจัยระหว่างการศึกษาก็ยิ่งส่งเสริม และให้กำลังใจกับผู้วิจัยด้วยความเมตตา ขอกราบ
 ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร. อวยพร เรืองตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและยัง
 เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักในการศึกษาระดับมหาบัณฑิตของผู้วิจัย ที่ได้ให้กำลังใจ เชื้อมน้ำ และ
 ส่งเสริมผู้วิจัยด้วยความเมตตา อีกทั้งยังช่วยแก้ไข ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะอย่างดียิ่ง กราบ
 ขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ซึ่งนอกจากจะเป็นประธานสอบแล้วยังเป็น
 ผู้ให้แนวคิดในการวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ
 และอาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ ความรู้ และ
 ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า

กราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท รองศาสตราจารย์ เอกชัย พิษุพันธ์ ดร.ปฐมพงษ์ สุขเลิศ
 และ ดร.ฉันทภรณ์ นิลอรุณ ขอขอบพระคุณผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้
 ความรู้ และข้อเสนอแนะด้านวิชาการ ขอขอบคุณ ดร.พ. ลพงษ์ สุขสว่าง ที่กรุณาให้ความรู้ และ
 คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม Mplus 5.21

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาบริหารการศึกษา คุณวัชรพงษ์ แพร่หลาย คุณมยุรี แพร่หลาย
 คุณสาธิตา บุญเกื้อ คุณวรรณกร ทวีแก้ว คุณศิริมาศ โกศลย์พิพัฒน์ และคุณปรัชญวรรณ วนานันท์
 ที่ให้กำลังใจ และช่วยเหลือมาตลอด ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตโครงการเร่งรัดและพัฒนาคุณภาพนิสิตศาสตร์
 (รพค.) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
 ขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษากลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ความ
 อนุเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบพระคุณพ่อและแม่ที่มอบเลือดเนื้อจิตวิญญาณแห่งความมานะอดทน ขอขอบคุณ
 ครอบครัวพฤษภรณ์ทุกคน ที่ให้กำลังใจ และส่งเสริมด้านการศึกษาของผู้วิจัยเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	15
ตอนที่ 2 นโยบายการจัดการความรู้	61
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ.....	89
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	119
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	128
วิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบาย	
การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา.....	128
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	128
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	130
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	136
การเก็บรวบรวมข้อมูล	140
การวิเคราะห์ข้อมูล	141

วิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น	144
การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ	144
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	145
การเก็บรวบรวมข้อมูล	145
การวิเคราะห์ข้อมูล	145
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	148
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	150
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่ การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	186
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้	221
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	224
สรุปผลการวิจัย	227
อภิปรายผลการวิจัย	230
ข้อเสนอแนะ	234
รายการอ้างอิง	237
ภาคผนวก	248
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	249
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม	251
ภาคผนวก ค ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	253
ภาคผนวก ง ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูล	262
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	290

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามนักวิชาการ /องค์กร 31
ตารางที่ 2.2	ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อธำรนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ 50
ตารางที่ 3.1	ผังรายละเอียดเครื่องมือและค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม 139
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของลักษณะกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนและ สพม. จำแนกตามภูมิภาค 151
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย จำแนกตามภูมิภาค และ ภูมิหลังของผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียน 154
ตารางที่ 4.3	ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาพรวมการนำนโยบายการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามสถานภาพ ผู้ให้ข้อมูล 161
ตารางที่ 4.4	ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาพรวมการนำนโยบายการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามการ ปฏิบัติของ โรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน 164
ตารางที่ 4.5	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร และข้อคำถามระดับการปฏิบัติตามนโยบาย การจัดการความรู้ของ โรงเรียน จำแนกตามสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล 167
ตารางที่ 4.6	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร และข้อคำถามระดับการปฏิบัติตามนโยบาย การจัดการความรู้ของบุคลากรภายใน โรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ ผู้ให้ข้อมูล 172
ตารางที่ 4.7	สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยระดับ โรงเรียน ตามการ รับรู้ของบุคลากร โรงเรียน 174
ตารางที่ 4.8	สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน 185
ตารางที่ 4.9	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้การนำ นโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค และเขตที่ตั้งของ โรงเรียน 192

ตารางที่ 4.10	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม(MANOVA) ของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจำแนกตามภูมิภาค และเขตที่ตั้งของโรงเรียน	195
ตารางที่ 4.11	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	199
ตารางที่ 4.12	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม(MANOVA) ของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน	201
ตารางที่ 4.13	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันชั้นพหุระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	203
ตารางที่ 4.14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับ	209
ตารางที่ 4.15	ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยระดับโรงเรียน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	212
ตารางที่ 4.16	ค่าน้ำหนักของตัวแปรในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	215
ตารางที่ 4.17	แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้	221

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	8
ภาพที่ 2.1	ปิรามิดของลำดับชั้นความรู้ (The Pyramid of Knowledge Hierarchy) ...	15
ภาพที่ 2.2	การจัดการความรู้ ตามแนวคิดความสามารถพื้นฐานขององค์กร	58
ภาพที่ 2.3	การจัดการความรู้ของโรงเรียน ตามแนวคิดสมรรถนะองค์กร	59
ภาพที่ 2.4	การจัดการความรู้ ตามแนวคิดสมรรถนะองค์กร ของ Lin and Kuo	60
ภาพที่ 2.5	กระบวนการนโยบาย	65
ภาพที่ 2.6	ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter และ Van Horn	80
ภาพที่ 2.7	ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Elmore: ตัวแบบการพัฒนาองค์กร	82
ภาพที่ 2.8	ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Goggin :ตัวแบบการสื่อสารระหว่างรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่น	83
ภาพที่ 2.9	ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทฤษฎีเชิงบูรณาการของ วรเดช จันทรสร	85
ภาพที่ 2.10	ความร่วมมือระหว่างกระทรวง/เขตพื้นที่ และ โรงเรียน ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	92
ภาพที่ 3.1	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	146
ภาพที่ 4.1	การแจกแจงความถี่และการกระจายของข้อมูลการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	162
ภาพที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามการปฏิบัติของโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน	165
ภาพที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามเขตที่ตั้งของโรงเรียน	191
ภาพที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	198

		หน้า
ภาพที่ 4.6	ความผันแปรเชิงพหุระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่ การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	204
ภาพที่ 4.7	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	220

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคของความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร วิทยาการ และข่าวสารต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากการแข่งขันในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดจากความรู้เป็นฐานหลักเติบโตไปอย่างต่อเนื่อง และแพร่ขยายไปตามส่วนต่างๆ ของโลก โดยปราศจากพรมแดนทางการเมือง ศาสนา วัฒนธรรม และระยะทาง ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ของแต่ละประเทศ เพื่อลดการพึ่งพาและความช่วยเหลือจากประเทศอื่นๆ ซึ่งประเทศไทยเป็นชาติหนึ่งที่ต้องอยู่รอดและแข่งขันได้อย่างมีศักดิ์ศรี โดยอาศัยขุมพลังแห่งปัญญาทำให้สังคมเป็นฐานเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy) เกิดขึ้นกับคนในชาติ เพื่อจะทำให้ประชาชนปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำไปพัฒนาส่วนต่างๆ ของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีการนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง แต่ในความเป็นจริงพบว่า องค์การหลายๆ แห่ง มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่ไม่แตกต่างจากการจัดการสารสนเทศขององค์การ ดังนั้นผลจากการดำเนินการจึงไม่ก่อให้เกิดการหลอมรวมความรู้ที่มีพลังมาก พอที่จะสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการยุติหรือยอมรับกระบวนการจัดการความรู้ที่ไม่ถูกต้อง โดยเฉพาะองค์การที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนานและประสบผลสำเร็จมากก่อน การเปลี่ยนแปลงใดๆ จึงเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะกระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับงานที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ มาใช้ในการพัฒนาองค์การให้สามารถจดจำความรู้ สร้างความรู้ กระจายความรู้ และปฏิรูปการเรียนรู้ของบุคลากรได้ (Gold, Malhotra and Segars, 2001; Barney, 1991; Roos and other, 1998; Chan Lee and Kyu Lee, 2007; Feng Wen, 2009)

แนวทางที่มุ่งเน้นองค์การ เกิดจากความต้องการที่จะแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง ซึ่งเป็นแนวคิดขององค์การทางธุรกิจ อันเป็นผลมาจากลักษณะของระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดวิทยาการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและได้เปรียบคู่แข่ง สามารถขยายฐานทางการตลาดและยื่นหยัดได้อย่างยั่งยืน การที่องค์กรสามารถพัฒนาวิทยาการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ได้นั้น เป็นผลมา

จากความสามารถขององค์กรในการใช้คลังความรู้ที่องค์กรเก็บไว้ มาสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ดังนั้น การแข่งขันในยุคปัจจุบันจึงเป็นการแข่งขันในการสร้างความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ (Gold, Malhotra and Segars, 2001)

หน่วยงานทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรหนึ่งที่เกิดกระแสความตื่นตัว ภายหลังที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 เพื่อพัฒนาคุณภาพของงานที่ปฏิบัติให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและการจัดบริการทางการศึกษาที่เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นไปตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จนสามารถผลิตเป็นผลงานและองค์ความรู้มากมาย แต่ในการดำเนินงานเพื่อปฏิรูปหรือพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษายังขาดการรวมพลังของบุคลากรในการนำความรู้ ประสบการณ์และศักยภาพของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันและสร้างเป็นความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ การเข้าถึงและนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานและการพัฒนาตนเองของบุคลากรและของสถานศึกษาก็ยังมีไม่มากนัก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

จากเหตุผลดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายให้สถานศึกษานำแนวทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาโดยคุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ.อยุธยา ในสมัยที่เป็นเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้นโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ โรงเรียน จำเป็นต้องแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจจะได้มาจากประสบการณ์เดิม หรือเราอาจจะเรียนรู้ประสบการณ์ของคนอื่น จากระบบการจัดการความรู้ที่เป็นกลไกที่จะช่วยให้สามารถถอดบทเรียนและนำความรู้ วิทยาการใหม่ๆ จากภายนอกมาประยุกต์ใช้ ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะจะช่วยให้เรารู้จักประสบการณ์ของคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ตัวเราก็สามารถจะต่อยอดความรู้ของตนเองให้เกิดผลชัดเจน สามารถประมวลให้เป็นระบบ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นได้โดยง่าย ดังนั้น ระบบการจัดการความรู้จึงเป็นเทคนิคที่จะช่วยทำให้ระบบต่างๆ ของโรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้เป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะอำนวยความสะดวก ส่งเสริม และเกื้อหนุนให้เกิดระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น ” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ดำเนินการ โครงการวิจัย

และพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ หรือ โครงการ Ed-KM ในระหว่างเดือนเมษายน 2549 ถึง มิถุนายน 2551 รวมเป็นระยะเวลา 2 ปี 3 เดือน ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวม 17 เขต และสถานศึกษา 78 แห่ง ทั่วประเทศ พบว่า 18 โรงเรียนไม่มีรายงานผลที่เกิดขึ้น ส่วนอีก 60 โรงเรียนรายงานผลสรุปได้ดังนี้

- 1) ผลที่เกิดขึ้น โดยตรงกับนักเรียน ได้แก่ นักเรียนได้รับการชื่นชมและยกย่อง นักเรียนที่มีปัญหา ได้รับการช่วยเหลือ นักเรียนมีช่องทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเรียนสูงขึ้น
- 2) ผลที่เกิดขึ้น โดยตรงกับครู ได้แก่ ครูทุกกลุ่มมีสื่อเพื่อการเรียนการสอน ครูกับนักเรียนได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ ครู 50% ของโรงเรียนมีการวิจัยชั้นเรียนและสามารถนำแบบปฏิบัติที่ดีของครูมาต่อยอดให้ครูคนอื่นๆ ใช้งาน
- 3) ผลที่เกิดขึ้น โดยตรงต่อองค์กร ได้แก่ มีนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้และมีนวัตกรรมการเรียนรู้
- 4) ผลที่เกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน ได้แก่ การมีกิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ร่วมกัน การร่วมกันพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชน และการมีกฎภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยเหลือด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

อย่างไรก็ตาม ในการนำนโยบายทางการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติดังกล่าว ยังเป็นเพียงการเริ่มต้นที่มีหลายองค์การนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จและหลายองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ มากมาย รวมทั้งปัจจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Koulopoulos & Frappaolo, 2000; Davenport, et al., 1998) และปัจจัยเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะลักษณะของกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับระบบราชการ ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อมีนโยบายต่างๆ ที่เกิดขึ้นและมีทรัพยากรสนับสนุนแล้ว จะถูกส่งผ่านระบบราชการที่แบ่งออกเป็นชั้นๆ จนไปถึงผู้ปฏิบัติกลุ่มสุดท้าย ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความมีอิสระและสามารถใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ให้บริการในระดับล่าง ซึ่งอยู่นอกเหนือจากการควบคุมของรัฐบาลแต่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับหน่วยงานระดับสูงของรัฐ ทำให้ไม่สามารถที่จะควบคุมทุกอย่างตามแนวคิดทฤษฎีบนลงล่างได้ (Berman, 1978)

หรือถ้าหากพบว่ามีกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง ก็มักจะเป็นการเปลี่ยนนโยบายให้เข้ากับงานประจำมากกว่าจะเป็นการเปลี่ยนมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายที่เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ และไม่มีความชัดเจนพอจนทำให้เกิดการใช้ดุลพินิจได้ ผู้ปฏิบัติก็จะไม่ยอมทำตาม ที่มากกว่านั้นอาจใช้เงินไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่ไม่ใช่ในนโยบายนั้น กรณีนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นเพียงผลที่มาจากแรงกดดันจากภายนอก โดยเป็นการรับนโยบายมาปรับให้เข้ากับงานประจำ ส่งผลให้นโยบายที่เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ ล้มเหลว (วรเดช จันทรศร, 2552 : 37; Edwards III,

1980 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2551: 136-138) ดังนั้น ในการปรับเปลี่ยนนโยบาย แผนงาน หรือโครงการให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเดิมก่อน โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์และการประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการนั้นกับ หน่วยงานระดับล่างและผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่ง Berman (1978) เรียกกระบวนการนี้ว่า **การปรับตัวร่วมกัน (mutual adaptation)**

ดังนั้นแนวคิดของ Berman จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องมากที่จะใช้ในการศึกษาการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติขององค์การทางราชการ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดของ Berman ยังคงให้มีการ กำกับแต่เป็นไปในลักษณะของการสนับสนุน ส่งเสริม และจูงใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติ ปรับตัวและยอมรับด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นแนวคิดของ **ทฤษฎีบนลงล่างและล่างขึ้นบน (Top-down and Bottom-up theories)** ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการ นำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้รวมแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ มาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ โดยคำนึงถึง โครงสร้างของข้อมูลที่มีลักษณะลดหลั่นตามโครงสร้างการบริหารงานในองค์การทางการศึกษา ไทย ผลการศึกษาที่ได้จะทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการประสานงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา และได้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในการนำนโยบายการ จัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยเชื่อว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ไปใช้ในการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการ ดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้เกิดการนำไปสู่การ ปฏิบัติจริงจนประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

1. การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการ จัดการความรู้ ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

สมมติฐานการวิจัย

1. โรงเรียนที่มีภูมิศาสตร์เขตที่ตั้ง และขนาดที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ภูมิภาค เขตที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ปัจจัยระดับโรงเรียน สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ วรเดช จันทรร (2554) ในการวัดการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในมิติของผลผลิต (Output) ซึ่งใช้เกณฑ์ด้านปริมาณ หรือระดับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนนั่นเอง ส่วนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ Berman (1978) มาเป็นกรอบในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และในระดับโรงเรียน และใช้แนวคิดของ วรเดช จันทรร (2554) มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

กรอบแนวคิดของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น
จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

ตัวแปรตาม คือ ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับ
มัธยมศึกษา หรือ ระดับการปฏิบัติของโรงเรียน หรือ บุคลากรของโรงเรียน ตามกระบวนการ
จัดการความรู้ที่ประกอบด้วย ประกอบด้วย 1. การกำหนดบ่งชี้ความรู้ (Identifying of Knowledge) 2.
การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) 3. การสร้างความรู้ (Creating Knowledge) 4. การ
จัดเก็บคืนคืนความรู้ (Storing and Retrieving Knowledge) 5. การเผยแพร่ความรู้ (Disseminating
Knowledge) และ 6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying Knowledge) ซึ่งได้จากการสังเคราะห์
รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Alavi (1997), Nonaka and Takeuchi (2000),
Marquardt (2000), Gold, Malhotra and Segars (2001), Seng, Zannes and Pace (2002), Collison and
Parcell (2004), Jennex and Olfman (2004), สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548), สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) และ วิจารณ์ พานิช
(2549)

ตัวแปรทำนาย จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด
ทฤษฎี และหลักการ มีแนวโน้มว่ามีปัจจัยที่นำจะส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การ
ปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ทั้งหมด 11 ปัจจัยหลัก ตามแนวคิดของ วรเดช จันทสร
(2554) เมื่อแบ่งตามลักษณะโครงสร้างการบริหารงานโดยใช้แนวคิดของ Berman (1978) จะ
ประกอบไปด้วย ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และปัจจัยระดับโรงเรียน
และแบ่งตามสภาพแวดล้อม โดยใช้แนวคิดของ Certo (1992) และ สนานิจิตร สุคนทรทรัพย์ และ
คณะ (2542) จะประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่ง
สภาพแวดล้อมภายนอก มีปัจจัยหลักอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยหลักด้านนโยบายและทรัพยากร และ
ปัจจัยหลักด้านสภาพแวดล้อม ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน มีปัจจัยหลักอยู่ 9 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัย
ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 2) ปัจจัยด้านมาตรการในการตรวจสอบและ
ประเมินผล 3) ปัจจัยด้านองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ปัจจัยด้านผู้บริหารและผู้กำหนด
นโยบาย 5) ปัจจัยด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 6) ปัจจัยด้านกลุ่มเป้าหมายและประชาชนผู้รับบริการ
7) ปัจจัยด้านการประสานงานและความร่วมมือ 8) ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ และ 9) ปัจจัย
ด้านการวางแผนและการควบคุม

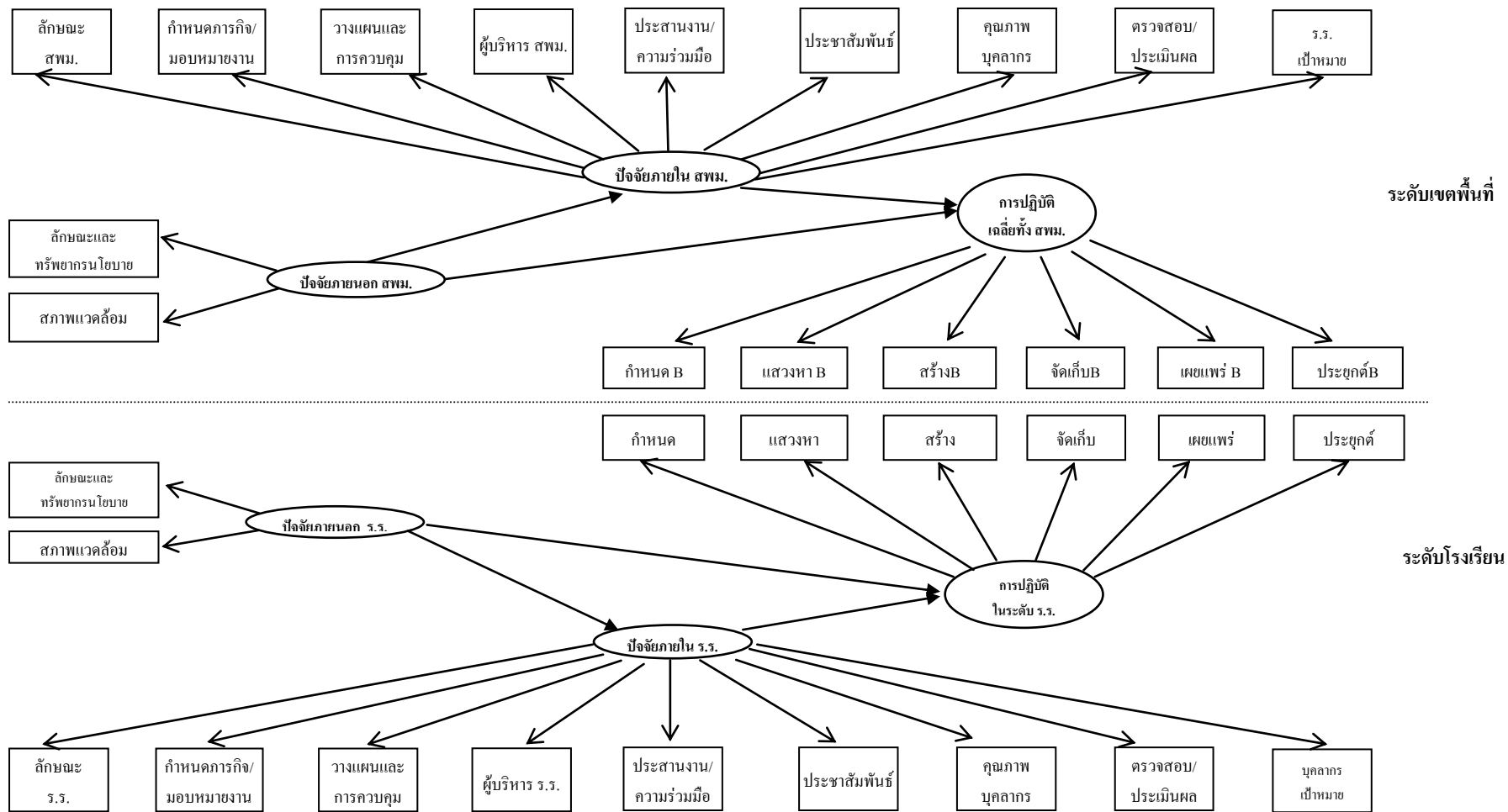
โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือ ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร ในทั้งระดับโรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร ในทั้งระดับโรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบของโมเดลอิสระ ดังแผนภาพที่ 1.1 โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลดังนี้

 แทน ตัวแปรที่สามารถสังเกตได้

แทน ตัวแปร

แทน ความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผล ซึ่งตัวแปรที่ปลายลูกศร

ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรง (สาเหตุ) ต่อตัวแปรที่
หัวลูกศร (ผล)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ที่มุ่งให้บุคลากรสามารถประมวล ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัย กระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 1) การกำหนดบ่งชี้ความรู้ (Identifying of Knowledge) 2) การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) 3) การสร้างความรู้ (Creating Knowledge) 4) การจัดเก็บ คั่นคืนความรู้ (Storing and Retrieving Knowledge) 5) การเผยแพร่ความรู้ (Disseminating Knowledge) และ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying Knowledge)

นโยบายการจัดการความรู้ หมายถึง ข้อความแสดงทิศทางที่โรงเรียนหรือบุคลากร สามารถ นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่การถอดบทเรียนจาก ประสบการณ์เดิม หรือของผู้อื่น และนำความรู้ วิทยาการใหม่ๆ จากภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบการจัดการความรู้ให้สามารถต่อยอดความรู้ ประมวลความรู้เป็น ระบบ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้โดยง่าย เพื่อให้ระบบต่างๆ ของโรงเรียน และสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาามีประสิทธิภาพ

การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน ทางการศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปบริหาร เกิดการแปลงนโยบายออกเป็น แผน/โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ เกิดผลกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย

ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของ โรงเรียน หรือ บุคลากรของโรงเรียน ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 1) การกำหนด บ่งชี้ความรู้ (Identifying of Knowledge) 2) การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) 3) การสร้าง ความรู้ (Creating Knowledge) 4) การจัดเก็บ คั่นคืนความรู้ (Storing and Retrieving Knowledge) 5) การเผยแพร่ความรู้ (Disseminating Knowledge) และ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying Knowledge)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ หมายถึง สภาพหรือการ ปฏิบัติทั้งภายนอก และภายในขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการผลักดัน นโยบายด้านการจัดการความรู้ สู่การปฏิบัติ ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และในระดับโรงเรียน ประกอบด้วยปัจจัย ภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยภายนอกองค์การ หมายถึง สภาพหรือการปฏิบัติที่อยู่เหนือการควบคุมหรือการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน แต่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย

ปัจจัยภายในองค์การ หมายถึง สภาพหรือการปฏิบัติภายในโรงเรียนที่อยู่ในการควบคุมหรือการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน และส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1.) ด้านลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน
- 2.) ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน
- 3.) ด้านการวางแผนและการควบคุม
- 4.) ด้านการประชาสัมพันธ์
- 5.) ด้านลักษณะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน
- 6.) ด้านการประสานงานและความร่วมมือ
- 7.) ด้านการตรวจตราและประเมินผล
- 8.) ด้านลักษณะโรงเรียน / บุคลากรเป้าหมาย
- 9.) ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริม / การจัดการความรู้

สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา/โรงเรียน ที่อยู่เหนือการควบคุมหรือการบริหารจัดการของผู้บริหาร และส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ 2) สภาพแวดล้อมด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม 3) สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย และ 4) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร

ลักษณะและทรัพยากรนโยบาย หมายถึง ความชัดเจน ความสอดคล้อง และความเชื่อถือได้ของนโยบายการจัดการความรู้ และความเพียงพอเหมาะสม ความรวดเร็วทันต่อการใช้งานของงบประมาณ และสิ่งสนับสนุนการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) / โรงเรียน หมายถึง สภาพหรือการปฏิบัติที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) / โรงเรียน จำเป็นต้องมีเพื่อเอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ

2) วัฒนธรรมองค์กร 3) บรรยากาศองค์กร 4) วิสัยทัศน์/นโยบาย/พันธกิจ/กลยุทธ์/เป้าหมายขององค์กร 5) เทคโนโลยี และ 6) การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล

โครงสร้าง หมายถึง ลักษณะการแบ่งฝ่ายงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการบรรยายบทบาทลักษณะงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม และคุณค่าที่บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

บรรยากาศองค์กร หมายถึง ลักษณะปฏิสัมพันธ์ การใฝ่เรียนรู้ และการให้อิสระทางความคิดของบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน

นโยบาย /เป้าหมาย /วิสัยทัศน์ /พันธกิจ /กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และนโยบาย ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน

เทคโนโลยีและการสื่อสารขององค์กร หมายถึง ลักษณะของเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการยกระดับการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน ที่เอื้อต่อการน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล หมายถึง ลักษณะของการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน ที่เอื้อต่อการน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน หมายถึง ความชัดเจน การจัดสรรอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่กับหน่วยงานภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน ที่เอื้อต่อการน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

การวางแผนและการควบคุม หมายถึง ความชัดเจนของการวางแผนเตรียมความพร้อมล่วงหน้าและการกำกับ ติดตาม ควบคุมการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน

การประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความสม่ำเสมอ ท่วงถึงของสื่อ เนื้อหาสาระที่ใช้ และผลการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ลักษณะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน หมายถึง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

การประสานงานและความร่วมมือ หมายถึง ลักษณะของการประสานงาน ความร่วมมือ และการสื่อสารภายในโรงเรียน หรือระหว่างหน่วยงานภายใต้สังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

การตรวจสอบและประเมินผล หมายถึง การยอมรับ ความครอบคลุม ความสม่ำเสมอ และการสร้างแนวร่วมในการติดตามการตรวจสอบประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา / โรงเรียน ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ลักษณะโรงเรียนเป้าหมาย หมายถึง ทัศนคติ การสนับสนุน และความเข้าใจในผลประโยชน์และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นของโรงเรียน

ลักษณะบุคลากรเป้าหมาย หมายถึง ทัศนคติ การสนับสนุน และความเข้าใจในผลประโยชน์และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรของโรงเรียน

คุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และลักษณะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และลักษณะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของโรงเรียน

แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการ มาตรการ หรือการสนับสนุนอื่นๆ ที่ส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านนโยบายการจัดการความรู้

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ มาตรการ หรือการสนับสนุนอื่นๆ ที่จะส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านนโยบายการจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงนโยบายให้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การประสานงาน คู่มือ คำกับ สนับสนุน และการส่งเสริมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สามารถนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงปัจจัยภายในองค์กร และการสนับสนุนส่งเสริมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ มาตรการ หรือ การสนับสนุนอื่นๆ ที่จะส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านนโยบายการจัดการความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงนโยบายในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ให้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

3. โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

3.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริมหรือวางแผนปรับปรุงให้เกิดการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ มาตรการ หรือ การสนับสนุนอื่นๆ ที่จะส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนด้านนโยบายการจัดการความรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอรายงานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ เป็นการนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- 1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้
- 1.2 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 1.3 ความหมายของการจัดการความรู้
- 1.4 กระบวนการจัดการความรู้
- 1.5 โครงสร้างทีมจัดการความรู้และผู้รับผิดชอบ
- 1.6 ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
- 1.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
ด้านความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ขององค์การ

ตอนที่ 2 นโยบายการจัดการความรู้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย
- 2.2 นโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.3 การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
- 2.4 ขั้นตอนในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
- 2.5 การวัดผลการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

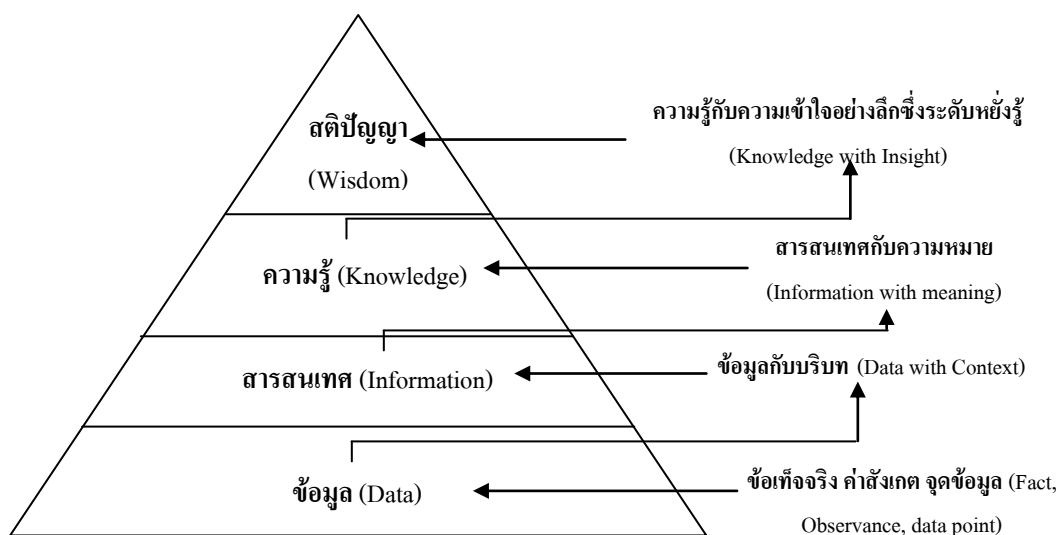
1.1.1 ความหมายของความรู้

Davenport and Prusak (1998) ได้อธิบายถึงความหมายของ ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ว่า

- 1) ข้อมูล (Data) คือ คำสังเกตอย่างง่ายของสภาวะการโลก
- 2) สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลทั้งหมดที่เป็นเป้าหมายและมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่พิจารณา

3) ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่มีคุณค่าจากสติปัญญามนุษย์

นอกจากนี้ Zhang (2009) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความรู้ สร้างมาจากสารสนเทศที่ผ่านการกลั่นกรองข้อมูล ในทำนองเดียวกัน ข้อมูล ก็คือ คุณลักษณะที่เป็นคุณสมบัติของสิ่งต่างๆ (เช่น สิ่งของการกระทำ และอื่นๆ) ส่วน สารสนเทศ ก็คือ คุณสมบัติ ของตัวแทนการจัดเรียงเบื้องต้นของสิ่งต่างๆ เหล่านั้น เพื่อดำเนินการในสภาวะการณ์พิเศษ ดังนั้นความรู้ จึงหมายถึง ชุดย่อยข้อมูลที่มีอยู่ในสิ่งต่างๆ กระตุ้นตัวแทนผ่านทางกรหยั่งรู้หรือการกลั่นกรองตัวปัญหา จากความสัมพันธ์ระหว่าง ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ในลักษณะดังกล่าว เมื่อนำมา รวมกับแนวคิดสติปัญญา (Wisdom) ต่อจากความรู้ และเรียกว่า **ปิรามิดของลำดับชั้นความรู้** (The Pyramid of Knowledge Hierarchy) ที่ Skyrme and Amidon (1997 อ้างถึงใน Zhang, 2009) ได้นำเสนอไว้ ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 ปิรามิดของลำดับชั้นความรู้ (The Pyramid of Knowledge Hierarchy)

ที่มา : Zheng, w., Yang, B. and Mclean, G.N. (2009). **Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational effectiveness : Mediating role of knowledge management.** *Journal of Business Research*, 34(2): 24 – 42.

จากภาพที่ 2.1 จะพบว่า ตำแหน่งของสติปัญญาอยู่ที่ปลายยอดของพีระมิด ซึ่งการจัดการความรู้จะต้องเข้าใจถึงแหล่งข้อมูล การกระจายความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แหล่ง ข้อมูล (Data sources) เปรียบเสมือนแหล่งของวัตถุดิบสำหรับการสร้างความรู้ ส่วนการจัดการ ความรู้ เปรียบเสมือนการสร้างคลังสารสนเทศ ส่วนรูปแบบการจัดการและการสังเคราะห์ความรู้ขึ้นอยู่กับ การเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ 1) ผู้สร้างความรู้ (Knowledge Generators) คือ ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ ให้กับองค์กร 2) นักวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis) คือ บุคลากรที่นำผลลัพธ์ของผู้สร้าง ความรู้มาทำการวิเคราะห์และยืนยันความถูกต้อง และ 3) ผู้ใช้ความรู้ (Knowledge Consumers) เป็นบุคคลทั่วไปที่ต้องการใช้ความรู้ในการดำเนินการใช้ให้เกิดประสิทธิผล

1.1.2 ประเภทความรู้

Choo (2000) ได้แบ่งความรู้ในองค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge)

เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา และการฝึกอบรม เป็นต้น ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น เมื่อช่างเครื่องยนต์ฟังเสียงเครื่องยนต์ก็สามารถรู้อาการของเครื่องยนต์ได้ หรือ เมื่อครู สังเกตเห็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียนก็รู้ได้ทันทีว่าจะแก้ไขอย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และนำมาเล่าสู่กันฟังจึงไม่สามารถจัดให้เข้าระบบหรือจัดหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ได้โดยการ สังเกตและเลียนแบบ

2) ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร เว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาได้ โดยใช้ระบบ สัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้ 1) Object-based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น ผลิตภัณฑ์หรือสูตรทาง วิทยาศาสตร์ ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป เครื่องมือต้นแบบรูปภาพ และอื่นๆ 2) Rule-based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ นอกจากนี้ Explicit Knowledge อาจยังอยู่ในรูปของทรัพย์สินทางปัญญาอีกด้วย

3) ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge)

เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธาหรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นจริง ซึ่งจะอยู่กับ ประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต การสะท้อนผลกลับของตัวความรู้ และของสภาพแวดล้อมองค์การที่พัฒนาเป็น ระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันอย่างยาวนาน จะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับบรรพชาติของธุรกิจ ความสามารถหลักขององค์การการตลาดและคู่แข่ง

ส่วน Trapp (1999) ได้ให้หลักเกณฑ์การจำแนกความรู้ที่แตกต่างกันใน 4 ลักษณะดังนี้

1. จำแนกตามแหล่ง (Location) แบ่งเป็นความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก
2. จำแนกตามเวลา (Time) แบ่งเป็นความรู้ในปัจจุบันกับความรู้ในอนาคต
3. จำแนกตามรูปแบบ (Form) แบ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งกับความรู้โดยนัย
4. จำแนกตามเจ้าของ (Owner) แบ่งเป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกับความรู้สาธารณะ

Nonaka และ Takeuchi (2000) ได้แบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ ที่มาจาก ประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในตัวบุคคล องค์การ
- 2) ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการ บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จากตัวบุคคล องค์การ ชุมชน สังคม

สำหรับ วิจารย์ พานิช (2546) ได้กล่าวถึง ชนิดของความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์การ (Embedded Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในวิธีการทำงาน คู่มือการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ กฎระเบียบ กระบวนการผลิต เป็นต้น
- 2) ความรู้ชัดแจ้ง (Represented หรือ Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในเอกสาร บันทึก ฐานข้อมูล ตำรา และอื่นๆ
- 3) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Embodied Knowledge หรือ Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ตัวเองรู้ว่าตนมีความรู้เรื่องนั้นและเรื่องที่ตนเองไม่รู้ว่าตนมีความรู้

นอกจากนี้ นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543) ได้แบ่งประเภทของ ความรู้ออกเป็น 8 ประเภท ดังนี้

- 1) ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Priori Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
- 2) ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มี ประสบการณ์แล้ว
- 3) ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ปรากฏ โดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้นหรือกาย

4) ความรู้โดยบอกเล่าหรือบรรยาย (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า อธิบายความ

5) ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

6) ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับโดยอาศัยสัมผัสทั้ง 6 คือ ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัส และรับรู้ทางใจ

7) ความรู้เชิงประวิสัย หรือความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8) ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเองและตนไม่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

จากการศึกษาสามารถสรุปประเภทของความรู้ได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge)

เป็นความรู้ที่ได้มาจากการปฏิบัติ ประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม ความคิดสร้างสรรค์ การคาดการณ์ ความหยั่งรู้ และอื่น ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล องค์กร ชุมชน และสังคม ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของลายลักษณ์อักษร

2. ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นความรู้เชิงทฤษฎี โดยบุคคล องค์กร ชุมชน และสังคม

1.1.3 ระดับของความรู้ James Brain Quinn (อ้างถึงใน จิรัชณา วิเชียรปัญญา, 2549) ได้นำเสนอระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- ระดับที่ 1 : Know – what (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้ในเชิงการรับรู้
- ระดับที่ 2 : Know – how (รู้วิธีการ) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ
- ระดับที่ 3 : Know – why (รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน อยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น
- ระดับที่ 4 : Care – why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

1.1.4 วิธีการแสวงหาความรู้ขององค์กร

1) **การจัดหา (Acquisition)** เป็นวิธีการหนึ่งในการได้ความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ 1) การไปเรียนรู้หรือลอกเลียนมาจากองค์กรอื่น โดยไม่สนใจว่าความรู้นั้นมีจุดเริ่มต้นจากที่ไหนแต่ให้ความสนใจว่า ความรู้นั้นสามารถนำมาปรับใช้ภายในองค์กรได้เพียงใด 2) การเข้าไปซื้อหรือควักกิจการ ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้เข้าไปซื้อหรือควักกิจการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ได้ความรู้ของบริษัทที่เข้าไปซื้อเช่นกรณีที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมด้านคอมพิวเตอร์ 3) การว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานภายในองค์กร

2) **การเช่า (Rental)** หรือการเช่าความรู้ ในกรณีนี้จะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดขึ้นด้วย เช่น การจ้างที่ปรึกษาในเรื่องที่ต้องการ

3) **การพัฒนา (Development)** เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรเอง โดยอาจจะมีการลงทุนในด้านของการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

4) **การหลอมรวมกัน (Fusion)** เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

1.2 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายและการสื่อสาร ทำให้โลกเชื่อมโยงถึงกันและกัน โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา ระยะทาง สถานที่ และความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล อีกทั้งยังสามารถจัดเก็บข้อมูลได้เป็นจำนวนมาก เกิดการแพร่กระจาย อยู่ภายในระบบเครือข่ายออกไปอย่าง กว้างขวาง และมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยเฉพาะ ระบบเศรษฐกิจที่มีการปรับเปลี่ยนไปสู่ยุคของการแข่งขันในด้านการผลิต และการบริการที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำ ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบอันจะเป็น หลักประกันว่าบริษัทจะยังคงอยู่รอดได้ หลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในสร้างคลังความรู้ขององค์กร โดยใช้ทุนทางปัญญาของบุคลากรในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้มีความหลากหลายและใช้มุมมองที่ต่างกันไป ซึ่ง Beckman (1999 อ้างถึงใน จิรัชณา วิเชียรปัญญา, 2549:40-42) ได้สรุปแนวทางไว้ 6 ด้าน คือ

1. **ด้านทฤษฎีพื้นฐาน และกรอบของการจัดการความรู้ (Conceptual Perspective)**

ซึ่งนักวิชาการจะให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับ 1) การนิยามของความรู้ ทั้งในเชิงปฏิบัติ และเชิงปรัชญา 2) มิติของความรู้ เกี่ยวพันกับสิ่งที่จัดเก็บ แหล่งของความรู้ ความสามารถในการ

เข้าถึงความรู้ ระบบการแบ่งประเภทความรู้ ลำดับชั้นของความรู้ และหลักการของความรู้ 3) นิยามของการจัดการความรู้ และ 4) กรอบการจัดการความรู้

2. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process Perspective)

ให้ความสนใจเกี่ยวกับการแปรสภาพของความรู้ให้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร และความรู้ถูกพิจารณาว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ต้องดูแลและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ด้านเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology Perspective)

มุ่งให้ความสนใจในการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 1) โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยี 2) แผนผังแสดงความรู้ 3) คลังความรู้ 4) การพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ และ 5) การเปลี่ยนรูปความรู้ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนรูปความรู้จากความรู้ที่อยู่ในระดับต่ำ ให้เป็นความรู้ในระดับสูง เช่น จากข้อมูลเชิงกรณีเปลี่ยนรูปไปเป็นกฎ

4. ด้านองค์กร (Organization Perspective)

มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ 1) คุณลักษณะองค์กรความรู้ (Knowledge Management Characteristics) ที่สำคัญคือ เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับสูง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ลูกค้า มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีความสามารถปรับตัวและยืดหยุ่นได้ มีผู้เชี่ยวชาญและความรู้อยู่ในระดับสูง มีอัตราการเรียนรู้และนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง และทำงานเชิงรุกมุ่งสู่นาคต 2) โครงสร้างองค์กร ซึ่ง Beckman ได้นำเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่เรียกว่า ศูนย์ความเชี่ยวชาญ มีหน้าที่สร้าง วิจัย บริหารจัดการคลังความรู้ รวมทั้งกำหนดมาตรฐานวิธีการ และการปฏิบัติสำหรับสาขาต่างๆ 3) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ Davenport และ Prusak (1998) จำแนกเป็น บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge-oriented Personnel) ผู้เชี่ยวชาญทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management Specialist) ผู้บริหารโครงการความรู้ (Knowledge Project Manager) และ วัฒนธรรมองค์กร

5. ด้านการบริหารจัดการ (Management Perspective)

เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การปฏิบัติการทางการบริหารจัดการ (Management Practices) ซึ่งเป็นการดำเนินการจัดเตรียมความพร้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการระดมทรัพยากร ด้านการเงิน เทคโนโลยี และ บุคลากร เป็นต้น โดยเฉพาะบุคลากร จะต้องจงใจเพื่อให้การสนับสนุนและมีพันธะสัญญาที่จะสำเนียงถึงองค์กรความรู้ 2) การวัดและการให้คุณค่าทุนทางปัญญา (Measuring and Valuing Intellectual Capital) ซึ่งแบ่งเป็น การวัดผล (Result) การวัดกระบวนการ (Process) และการวัดทรัพยากร (Resource) 3) การให้รางวัล ค่าตอบแทนและระบบจูงใจ

6. ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation Perspective)

มุ่งความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ความท้าทายและอุปสรรคต่างๆ ที่มีต่อความสำเร็จของโครงการการจัดการความรู้ รวมทั้งกลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยทั่วไปจะกล่าวถึง 1) โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure Implementation) 2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success Factors) 3) สิ่งที่ต้องมีมาก่อนและความท้าทาย 4 ประการ ที่ทำให้อโอกาสของความสำเร็จเกิดมากขึ้นในระหว่างการดำเนินการความรู้ และ 4) กลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM Strategies) ที่จะนำองค์การและทำให้องค์การได้รับคุณค่าจากการดำเนินการจัดการความรู้

นอกจากนี้ยังสังเกตเห็นได้ว่า กลุ่มนักวิชาการและนักปฏิบัติที่ให้ความสนใจในการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

กลุ่มที่ 1 การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็น การจัดการสารสนเทศ

(Management of Information)

กลุ่มนักวิชาการ และนักปฏิบัติที่มีความรู้ทางด้านศาสตร์ของวิทยาการคอมพิวเตอร์ หรือ สารสนเทศศาสตร์ โดยมีฐานคติที่ว่า ความรู้เป็นวัตถุที่สามารถจำแนกและจัดการในระบบสารสนเทศได้ (Knowledge as an Object) ดังนั้นจึงมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการสารสนเทศ ปัญญาประดิษฐ์ ีเอนจินเนียร์ริง หรือ groupware เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็น การจัดการของบุคคล

(Management of Personal)

โดยนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานในสาขานี้จะมีความรู้ทางด้านปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา ธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการบริหารจัดการ โดยมีฐานคติที่ว่า ความรู้เป็นกระบวนการ เป็นกลุ่มของทักษะ ความรู้มีความเป็นพลวัตและมีความซับซ้อนซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการประเมิน การเปลี่ยนแปลงและการทำให้ทักษะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมดีขึ้น

และจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับโครงการจัดการความรู้ โดยแบ่งตามลักษณะของกิจกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติหรือดำเนินการ ดังนี้

1) **โครงการจัดการความรู้โดยไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศ** แนวทางการศึกษาการจัดการความรู้ในรูปแบบนี้ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้โดยบุคคลเป็นผู้กระทำทั้งหมด ปราศจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ตั้งแต่การค้นหา การปรับปรุง การสร้าง การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการจัดเก็บและการเรียกใช้ ซึ่งจะใช้วิธีการจัดเก็บในรูปแบบของดัชนีความรู้ หนังสือคู่มือความรู้ เป็นต้น ข้อเสียก็คือ เกิดการแพร่กระจายความรู้ในวงแคบ ทำให้โอกาสในการยกระดับความรู้ได้เกิดขึ้นได้น้อย

2) การจัดการความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสนับสนุนบางส่วน ทั้งนี้เนื่องจากความก้าวหน้าทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการสื่อสาร จึงเป็นโอกาสที่จะให้มีการแพร่ขยายข้อมูลไปกว้างขวางมากขึ้น ทำให้มีโอกาสนในการยกระดับความรู้ได้เพิ่มขึ้น เพราะมีผู้สนใจในความรู้ เรื่องนั้น สามารถเข้าถึงความรู้และนำไปใช้ ปรับปรุงความรู้พร้อมกับบันทึกในระบบเป็นวัฏจักร อย่างไรก็ตาม ก็ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยบุคคล ซึ่งในกระบวนการจัดการความรู้นั้นอาจจะต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการค้นหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเก็บและเรียกใช้ โดยบุคคลเป็นผู้กำหนดโครงสร้างในการจัดเก็บภายในระบบคลังข้อมูล

3) การจัดการความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แนวทางการศึกษาในกลุ่มนี้จะให้ความสนใจกับโครงการที่มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ใช้ระบบปฏิบัติการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่พัฒนามาจากกลุ่มนักวิจัยการจัดการสารสนเทศ มาช่วยในกระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมด ซึ่งบางขั้นตอนระบบการจัดการความรู้จะช่วยอำนวยความสะดวกให้เพิ่มมากขึ้น เช่น ในการสร้างความรู้จากข้อมูลหลากหลายขององค์กร ซึ่งบุคคลต้องเสียเวลาเพิ่มมากในการนำความรู้ที่มีมาจำแนกประเภทเอง เพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่หากมีระบบการจัดการความรู้แล้ว จะช่วยผ่อนเบาภาระได้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของระบบ

ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้นั้น สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกกลุ่มที่มีความสนใจเหมือนกัน ซึ่งอาจเป็นการรวมตัวแบบหลวมๆ ไม่เป็นทางการ หรืออาจเป็นกลุ่มบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่รวมตัวกันอย่างเป็นทางการ หรือกลุ่มบุคคลที่มาจากหลายองค์กร ดังนั้น เป้าหมายของการจัดการความรู้จึงขึ้นอยู่กับความต้องการของกลุ่มผู้นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ เช่น ถ้าเป็นกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ ที่มาจากหลากหลายพื้นที่หรืออาจจะอยู่ในพื้นที่เดียวกัน แต่มีความสนใจเหมือนกันเกี่ยวกับการทำการเกษตร โดยไม่ใช้สารเคมี ซึ่งเป้าหมายของการจัดการความรู้ก็จะสนองตอบความต้องการของกลุ่ม หรือก็คือ เป็นการสนองตอบต่อความต้องการของบุคคล แต่หากเป็นการจัดการความรู้ภายในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จะมีเป้าหมายการจัดการความรู้โดยทั่วไปคือ เพื่อพัฒนาองค์กรนั้นๆ จากการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

นฤมล พุกยศิลปี และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543) ได้สรุปเป้าหมายการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล 2) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ๆ 3) เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และ Rubentein-Montano and

others (2002) ให้ความเห็นในลักษณะเดียวกัน แต่ก็มีส่วนที่แตกต่าง คือ 1) เพื่อให้ห้องค์การสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 2) เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้ วิจารย์ พาณิช (2549 : 3-4) ได้สรุปเป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์การ เป็น 3 ประการคือ

1) การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การ ไปเป็นองค์การเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน

2) การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ต้องเป็นหมายของงานที่สำคัญขององค์การ และการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ (Operation effectiveness) ซึ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายงาน แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ 1) การตอบสนอง (responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมส่วนรวม 2) การมีนวัตกรรม (innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ 3) จิตความสามารถ (competency) ขององค์การ และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์การ และ 4) ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

3) เป้าหมายต่อกลุ่มผู้ดำเนินการจัดการความรู้ คือ มีชุดความรู้เป็นของตนเอง ที่ร่วมกันสร้าง สำหรับใช้งานของตนเอง คนเหล่านี้จะสร้างชุดความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะพบว่า มีองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อยู่ 7 ประการ คือ

- 1) เป้าหมายของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การพัฒนางาน การพัฒนาคน และการพัฒนาองค์การ
- 2) ลักษณะองค์การและการเตรียมความพร้อม เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี ทรัพยากร กลยุทธ์การดำเนินการและอื่นๆ
- 3) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ
- 4) บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในกระบวนการจัดการความรู้
- 5) ความรู้มีหลายประเภท และมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เป็นพลวัตร
- 6) กระบวนการจัดการความรู้ เช่น การค้นหา การสร้าง และการจัดเก็บ เป็นต้น

7) การวัดและประเมินคุณค่า ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ (output) ตามเป้าหมายการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การพัฒนางาน การพัฒนาคน และการพัฒนาองค์กร ผลลัพธ์ (outcome) เป็นผลที่เกิดขึ้น เมื่อมีการนำการจัดการความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และความเอื้ออาทรระหว่างกัน

1.3 ความหมายของการจัดการความรู้

จากการสังเคราะห์ความหมายของนักวิชาการที่ให้ความสนใจเฉพาะที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับ การค้นหา รวบรวม กลั่นกรอง จัดระบบ สร้าง ถอดความรู้ แบ่งปัน ประยุกต์ใช้ประโยชน์ นำเสนอ จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ หรือข้อมูล (Davenport and Prudak, 1998; Trapp, 1999)

ส่วนนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศให้ความหมายที่มีลักษณะกว้างมากขึ้น คือ Jennex, E.M. and other (2004: 6) ได้ให้ความหมายว่า การค้นหาความรู้ที่ถูกต้อง ผู้ใช้ได้ความรู้ที่ถูกต้อง และนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงองค์การและการปฏิบัติงานของตนเอง

Marquardt (2002: 43) ได้ให้ความหมายว่า เป็นระบบการเรียนรู้ขององค์กร เกี่ยวกับการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติ สัญลักษณ์ และกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงสารสนเทศให้เป็นความรู้ที่มีค่าเพิ่มมากขึ้น จากการปรับปรุงความรู้เป็นระยะเวลายาวนาน

Alsadhan, Zairi and Kamala (2006: 58) ได้ให้ความหมายในทางปฏิบัติว่าองค์กรควรจะสร้างและปรับปรุงฐานความรู้ ซึ่งจะต้องจัดระบบของความรู้ของบุคลากรในรูปรหัส เพื่อให้ทำให้ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ได้ และองค์กรต้องกระตุ้นบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์กัน โดยการจัดให้ทำงานกับโครงการอื่นๆ เพื่อให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน จะทำให้ได้ความรู้ที่ฝังลึกอันมีค่า ถ่ายทอดไปยังบุคลากรอื่น และองค์กรควรที่จะทำการบันทึกความรู้ที่แจ้งชัดให้มาอยู่ในคลังความรู้ขององค์กร ประการสุดท้าย องค์กรต้องให้บุคลากรประยุกต์ใช้ความรู้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549 : 51) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน ถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การเรียนรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ รวมทั้งความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ได้ขององค์กร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 : 6) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการและวิธีการบริหารจัดการคุณภาพที่เน้นการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยมีการสร้างระบบและกระบวนการเพื่อค้นหาความรู้ และให้ความสำคัญกับการดึงความรู้ฝังลึกของบุคคลในองค์กร ออกมาใช้ งาน เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การเผยแพร่ แบ่งปันทรัพย์สินทางปัญญาด้วยการส่งมอบความรู้ที่ใช้ให้กับคนที่ต้องการใช้ในเวลาที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในแข่งขัน

สำนักงานพัฒนาวัตกรรมการจัดการศึกษา (2550 22) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการบริหารจัดการที่ส่งเสริม สนับสนุน สร้างบรรยากาศ ให้คนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ได้แสดงออกเป็นความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit knowledge) ในรูปแบบของ Best Practice เพื่อเก็บรวบรวมไว้เป็นขุมความรู้ขององค์กร เผยแพร่ให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้พัฒนางานและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ถือได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยความรู้นั้นต้องมาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาถ่วงถ่วง ตรวจสอบเลือกเฉพาะความรู้ที่ถูกต้อง ไปใช้ แล้ววนกลับมาเป็นข้อมูล เพื่อที่จะเกิดความรู้ใหม่ เป็นวงจรที่ไม่รู้จบ เป็นกระบวนการที่เพิ่มทุนปัญญาอยู่ตลอดเวลา

1.4 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดสำหรับกระบวนการจัดการความรู้ไว้แตกต่างกัน และในตำราหรืองานวิจัยก็จะใช้คำที่แตกต่างกัน หากแต่มีความหมายเหมือนกัน ได้แก่ คำว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle) และเสาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management Pillars) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดแล้วพบว่ายังมียึดหลักทฤษฎีพื้นฐานที่เหมือนกัน ซึ่งสามารถแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เน้นเฉพาะกระบวนการจัดการความรู้

1. Nonaka และ Takeuchi (2000) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างความรู้เชิงพลวัต (SECI Model) ซึ่งในระยะแรกนั้น Nonaka และนักวิชาการอื่นๆ เห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก (Nevo, 2003) คือ

การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและกลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่

การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Codification) ประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคว่ำความรู้ การนำมาจัดระบบ และการจัดเก็บความรู้ สำหรับการจัดระบบรู้นั้นมีความหมายครอบคลุมถึงการแพร่ขยายความรู้ ทั้งนี้้องค์การจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และการจัดเก็บจะต้องมีการวางระบบที่ดี ซึ่งในขั้นตอนนี้ได้รับอิทธิพลมาจาก Nonaka (1994) ที่ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กรที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ และให้ความสำคัญกับการแยกประเภทความรู้ เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองประเภท

และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่าย แผนก ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจจะใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเป็นชุมชนผู้ปฏิบัติ หรือ การพบหน้าของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการจัดสถานที่และบรรยากาศที่เป็นกันเอง และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จะเห็นว่าแต่ละขั้นตอนได้ครอบคลุมกิจกรรมไว้หลายเรื่อง และแนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ในยุคต่อมาก็ใช้เป็นฐานแนวคิด และขยายขอบเขตเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลานั้น Nonaka (2004) ได้นำเสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กร โดยมีที่มาจาก Michael Polanyi ซึ่งเป็นนักวิชาการคนแรกที่แยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ที่เรียกว่า SECI Model ภายใต้นี้แนวคิดที่ว่า องค์กรสามารถสร้างความรู้ได้ตลอด จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ทั้งสองประเภทให้เพิ่มขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 รูปแบบ คือ 1) Socialization จากความรู้ที่ฝังลึก ไปสู่ความรู้ที่ฝังลึก 2) Externalization จากความรู้ที่ฝังลึก ไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง 3) Combination จากความรู้ที่ชัดแจ้ง ไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง และ 4) Internalization จากความรู้ที่ชัดแจ้ง ไปสู่ความรู้ที่ฝังลึก ซึ่งในรายละเอียดจะได้อธิบายในส่วนต่อไป

2. Collison และ Parcell (2004) ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร เพื่อที่จะได้ช่วยการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึก และการจัดการความรู้จะเกิดในบริเวณที่คน กระบวนการ และเทคโนโลยีมาซ้อนกัน โดย Collison และ Parcell มีความเห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง ค้นหา และคว้าความรู้ (Knowledge Creating, Discovering and Capturing) ขั้นตอนที่ 2 การกลั่นกรองทำให้ข้อมูลถูกต้อง และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Distilling, Validating and Sharing) ขั้นตอนที่ 3 การรับ ปรับ และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Adopting, Adapting and Transferring) และขั้นตอนที่ 4 การใช้ความรู้ (Knowledge Application)

3. Gold, Malhotra and Segars (2001) ได้ศึกษาสมรรถนะองค์การที่สำคัญ (Key Organizational Capabilities) ซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงขับขององค์การที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยเสนอแนวคิดว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอน คือ

1. ปรับกระบวนการแสวงหาความรู้ (Acquisition - oriented process) หมายถึง การจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องพัฒนากระบวนการในการแสวงหาความรู้ พิจารณาจาก 2 ตัวบ่งชี้ คือ 1) แสวงหาและได้มาซึ่งความรู้ใหม่โดยสิ้นเชิง 2) สร้างความรู้ใหม่โดยไม่ใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิม จากความร่วมมือระหว่างบุคคลและระหว่างคู่ร่วมธุรกิจ

2. ปรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Conversion-oriented process) หมายถึง องค์กรจำเป็นต้องได้มาซึ่งความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ ดังนั้น องค์กรจะต้องจัดระบบและโครงสร้างความรู้ ให้ง่ายต่อการเข้าและแจกจ่ายภายในองค์กร ตลอดจนการสังเคราะห์ บูรณา การความรู้ที่ได้มา และเปลี่ยนรูปความรู้ที่ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน

3. ปรับกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ (Application-oriented process) หมายถึง ประสิทธิภาพ ของการเก็บรวบรวมและการรื้อค้นจะต้องรวดเร็วและงานต่อการเข้าใช้งาน ซึ่งจะนำไปสู่การใช้ ประโยชน์ นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอกเป็นหนทางที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขัน ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถที่จะนำไปใช้ปรับแก้กลยุทธ์โดยตรง แก้ไขปัญหาใหม่และปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

4. ปรับกระบวนการรักษาความปลอดภัยของความรู้ (Security-oriented process) หมายถึง การป้องกันความรู้ที่ใช้เพื่อการแข่งขันจากผู้ไม่พึงประสงค์

4. Seng, Zannes and Pace (2002) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การสกัดจับความรู้ (Capturing Knowledge) คือ การบันทึกขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา

2. การเก็บสะสมความรู้ (Storing Knowledge) คือ การนำสารสนเทศที่ได้ไปเก็บไว้ใน

ฐานข้อมูล

3. การจัดความรู้ (Processing Knowledge) คือ การเรียงลำดับ, กลั่นกรอง, จัดระบบ, วิเคราะห์, เปรียบเทียบ, หาความสัมพันธ์ และทำเหมืองข้อมูล
 4. การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) คือ การกระจายความรู้ในระบบสารสนเทศ หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในเวลาเดียวกัน
 5. การใช้ความรู้ (Using Knowledge) คือ การใช้ความรู้แก้ไขปัญหาที่ตอบสนองต่อองค์การ
- 5. Alavi (1997)** ได้พัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่มี 6 ขั้นตอน คือ
- 1) การจัดหา (Acquisition = Knowledge creation and content development) หมายถึง การสร้างความรู้ และการพัฒนาเนื้อหาสาระโดยการสกัดประสบการณ์และบทเรียนที่ผ่านมาจากการทำงาน โครงการ ประกอบกับการสังเคราะห์ข้อมูล และการตีความข้อมูลสารสนเทศ
 - 2) การทำดัชนี (Indexing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบ่งชี้หรือให้รหัสของความรู้
 - 3) การกรอง (Filtering) เป็นการจัดประเภทข้อมูล
 - 4) การเชื่อมโยง (Linking) การจัดหมวดหมู่ การบูรณาการและการทำให้ความรู้จากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกมีความสัมพันธ์กัน
 - 5) การแพร่กระจาย (Distributing) การจัดข้อมูลเป็นชุด และส่งมอบความรู้
 - 6) การประยุกต์ใช้ (Application) การใช้ความรู้ที่ได้มาเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ
- 6. Marquardt (2000)** ได้พัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่มี 6 ขั้นตอน คือ
- 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) หมายถึง การเลือกข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 - 2) การสร้างความรู้ (Creation) หมายถึง การพัฒนาความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม ซึ่งเกิดขึ้นได้จากความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ใหม่ โดยมีเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่างๆ ของความรู้ และผสมผสานกันอย่างมีเหตุผลตามวิธีการสรุปจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวม
 - 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การจัดระบบข้อมูล และการนำความรู้ไปใช้สร้างคุณค่า ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรในทุกสถานที่และทุกเวลา
 - 4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) หมายถึง เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้างและการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่างๆ โดยการทำให้เหมืองข้อมูลสามารถทำให้เกิดความเข้าใจความหมายของข้อมูล โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล

5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) หมายถึง เทคนิค วิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายในบุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศและความรู้ทั้งป้าหมายและไม่มีเป้าหมายทั้งหมดในองค์กร

6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Application and Validation) หมายถึง การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร สำหรับความสำเร็จนั้นสามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่อง หมุนเวียนและการใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548: 11) ได้เสนอว่ามี 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
- 2) การจัดเก็บและการคืนค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)
- 3) การใช้ความรู้ (Knowledge Usage/Utilize)
- 4) การถ่ายทอด/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution/Sharing)
- 5) การสร้างความรู้ใหม่ (New Knowledge Creation)

กลุ่มที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กร **Jennex and Olfman (2004: 5)** ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ จะต้องมิลักษณะที่มีการเพิ่มคุณค่าในแต่ละขั้นตอนของการบวนการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1.) วิสัยทัศน์/พัฒนาการภายนอก/พัฒนาการภายใน (Vision/External/Internal developments)
- 2) กำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย (Determine Strategy and Policy)
- 3) จัดทำรายการความรู้/กำหนดความต้องการความรู้ (Make Inventory-Determine Knowledge Needs)
- 4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share Knowledge)
- 5) ประยุกต์ใช้ความรู้ (Apply Knowledge)
- 6) การวัดผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยต้องทำในขั้นตอน 2 – 5 อย่างต่อเนื่อง
- 7) ผลกำไรได้รับและความพึงพอใจ (Return and Pleasure)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สคส.) (2548: 5) ได้ขยายกระบวนการจัดการความรู้เพิ่มขึ้นอีก โดยได้เพิ่มส่วนที่เป็นการบ่งชี้ความรู้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

วิจารณ์ พาณิช (2549 : 3-4) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่มี 6 ประการ ซึ่งการดำเนินการทั้ง 6 ประการนี้ต้องแบบบูรณาการให้เป็นเนื้อเดียวกัน

- 1) กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน หรือกิจกรรมของกลุ่ม หรือองค์การ
- 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- 3) การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
- 6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

สรุป จากแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ที่นำเสนอข้างต้น จะพบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีจุดเริ่มต้น และการเรียงลำดับขั้นตอนก็แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นจะเป็นวงจรและหมุนเป็นเกลียว ไม่ใช่ขั้นตอนที่เกิดขึ้นต่อเนื่องเป็นเส้นตรง (Vorakulpipat

and Rezgui, 2008) นอกจากนี้ยังพบว่ามีการใช้ศัพท์ที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะใช้ศัพท์เหมือนกัน แต่ก็มี ความหมายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากในยุคต้นๆ คำศัพท์บางคำก็มีความหมายที่ครอบคลุม มากกว่าหนึ่งขั้นตอน และในยุคต่อมาก็ได้แยกออกมาเป็นขั้นตอนต่างๆ ให้มีความชัดเจนเพิ่ม มากขึ้น ถ้านำแต่ ละขั้นตอนของแต่ละนักวิชาและองค์การมาวิเคราะห์ จะพบความเหมือนและความ แตกต่าง ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามนักวิชาการ/องค์การ

กระบวนการ	นักวิชาการ/องค์การ									
	Nonaka (1995)	Alavi (1997)	Gold (2001)	Seng (2002)	Collison (2004)	Marquardt (2002)	สกศ. (2548)	Jennex (2004)	กพร. & สกศ. (2548)	วิจารณ์ (2549)
1. การกำหนด/บ่งชี้ ความรู้ Determine/identifying Knowledge			✓			✓		✓	✓	✓
2. การแสวงหา/คว้า ความรู้ Acquiring/ Capturing Knowledge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การสร้างความรู้ Creating/Generating Knowledge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การจัดเก็บ/จัดระบบ/กักเก็บความรู้ Storing/Codifying/organizing Knowledge	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
5. การนำเสนอ/กระจาย/เข้าถึง ความรู้ Presenting/Distributing/Accessing Knowledge	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
6. การประยุกต์ใช้/การใช้ /การยกระดับ ความรู้ให้ถูกต้อง Apply/Using/Utilize/ Leveraging/Validating Knowledge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2.1 พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนและสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, **Jennex and Olfman** และ **Gold, Malhotra and Segars** จะเน้นการสำรวจความรู้ที่มีอยู่เป็นทุนเดิมขององค์กร ให้ ความสำคัญเกี่ยวกับการพิจารณาวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ขององค์กร เพื่อที่จะนำมาใช้ในการ กำหนดความรู้ที่ต้องการ นอกจากนี้ **Jennex and Olfman** และ **Gold, Malhotra and Segars** ยังให้ ความสำคัญกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากการพิจารณาพัฒนาการ ภายนอกเทียบเคียงกับพัฒนาการภายในองค์กรก่อนที่จะกำหนดวิสัยทัศน์นำไปสู่การกำหนด

ยุทธศาสตร์และนโยบาย อีกทั้งยังพบว่า กระบวนการจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ จาก
 ดำเนินงานในระดับองค์การ และระดับบุคลากรภายในองค์การ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึง
 ศึกษาการจัดการความรู้ทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคลากรภายในองค์การ ตามกระบวนการ
 จัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน ที่ได้จากผลการสังเคราะห์ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหา
 ความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บคืนคืนความรู้ 5) การเผยแพร่ความรู้ และ 6) การใช้ความรู้
 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความรู้(Determine Knowledge)

เป็นการระบุความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่
 จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในแต่ละปี ดังนั้นการกำหนด
 ความรู้จึงเป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องจัดทำขึ้นในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์
 ถึงความรู้ที่หน่วยงานมีอยู่และที่ยังต้องการหา เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่
 หน่วยงานวางไว้ ดังแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการและสถาบันเพิ่ม
 ผลผลิตแห่งชาติ ที่กล่าวถึงการกำหนดบ่งชี้ความรู้ว่า ควรพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่
 องค์กรต้องการ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ หน่วยงานจำเป็นต้องรู้อะไร มีความรู้อะไรบ้างอยู่กับ
 ใคร ความรู้อะไรที่จำเป็นต้องจัดหา นอกจากนี้จากการศึกษาของจางันต์สุดา มาณะศิรินันท์ (2546)
 พบว่า การกำหนดความรู้ คือ การระบุความรู้ ความเชี่ยวชาญและทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่
 จำเป็นต้องมี โดยการกำหนดหรือนิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
 นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายต่างๆ อีก อย่างไรก็ตามการกำหนดความรู้ขององค์กรจำเป็นต้องมีการ
 หลัก ชัดความสามารถหลักและความรู้หลักจะต้องมีความสัมพันธ์กัน (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549)
 ซึ่งมีขั้นตอนย่อยคือ 1.1) กำหนดนโยบายที่เป็นความรู้ขององค์กร 1.2) ประกาศนโยบายในการ
 กำหนดความรู้ขององค์กร 1.3) ค้นหาความรู้ที่บุคลากรต้องการใช้ในการเรียนรู้ 1.4) ทิม
 ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และ1.5) ประกาศ และประชาสัมพันธ์
 เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรต้องแสวงหา

ในบางกรณี การกำหนด/บ่งชี้/ความรู้ที่ต้องการเรียนรู้ สามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล
 แต่ละคน จากการที่ต้องการคิดแก้ไขปัญหาคำเนินงานในภารกิจของตนเอง ซึ่งมักเป็น
 บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงและให้ความสำคัญกับการพัฒนางานของตนเองได้ มา
 รวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานของตน หรือความรู้เพื่อการปฏิบัติ
 เรื่องใดเรื่องหนึ่งกับบุคลากรภายในและภายนอก ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายกลายเป็น
 กลุ่มหรือชมรม ที่ เรียกกันว่า “ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)” โดยไม่
 จำเป็นต้องมีโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรแต่อย่างใด

สรุป การกำหนดความรู้เกิดจากการดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ 1) **การกำหนดบ่งชี้ความรู้โดยโรงเรียน** หมายถึง การกำหนดและประกาศนโยบายที่เป็นความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือทรัพย์สินทางปัญญาที่โรงเรียนต้องการให้บุคลากรแสวงหาและเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อใช้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าหมาย (Knowledge vision/mission/goal) ของโรงเรียน และ 2) **การกำหนดบ่งชี้ความรู้โดยบุคลากรของโรงเรียน** หมายถึง การกำหนดและประกาศความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือทรัพย์สินทางปัญญาที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ เพื่อใช้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าหมาย(Knowledge vision/mission/goal) ของโรงเรียน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามของ การกำหนดบ่งชี้ความรู้ว่า **เป็นการกำหนดความรู้หลักที่ประกอบด้วย ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือทรัพย์สินทางปัญญาที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ หรือที่โรงเรียนกำหนดและประกาศเป็นนโยบายให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อใช้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าหมาย(Knowledge vision/mission/goal) ของโรงเรียน**

2. การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge)

เป็นการสืบเสาะ ค้นหา และคว้าความรู้ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ทั้งในและนอกองค์การ มารวบรวมตามโครงสร้างความต้องการความรู้ขององค์การ (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549) จากแหล่งความรู้ดังต่อไปนี้ (Marquardt, 2002)

2.1 แหล่งความรู้ภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge)

ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์การ กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง สำหรับการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ ซึ่งองค์การสามารถผลักดันให้เกิดการแสวงหาความรู้ขึ้นภายในองค์การ ได้จากการดำเนินการในรูปแบบดังต่อไปนี้

1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน และระบบพี่เลี้ยง

2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในตัวบุคคลและอาจจะต้องมีกระบวนการถ่ายโอนความรู้ (Transferring Knowledge) ให้อยู่ในรูปของความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge)

3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

จุดประสงค์ของการดำเนินการดังกล่าว ก็เพื่อให้เกิดการเคลื่อนตัวของมวลความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์การ ไปสู่บุคลากร ซึ่งบุคลากรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในต่างๆ ใ้

- ทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลภายในองค์กร ที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีกระบวนการถ่ายโอนความรู้ (Transferring Knowledge) ให้อยู่ในรูปของความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge)
- วัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ความศรัทธาของบุคลากรภายใน
 - เอกสาร/บทความ/งานวิจัยขององค์กร กฎระเบียบ คู่มือการทำงาน วิธีการทำงาน เทปเสียง และอื่นๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร
 - ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
 - ความรู้ที่ได้จากการวัดและประเมินผลการทำงาน ทั้งผลสัมฤทธิ์ และผลลัพธ์ แล้วนำมาสังเคราะห์ เปรียบเทียบ และวิเคราะห์

2.2 แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (External Collection Knowledge) เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต้องมีการปรับปรุงผลงานและสร้างความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น องค์กรก็ต้องอาศัยการศึกษาข้อมูลสารสนเทศจากภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปรับใช้หรือสร้างแนวคิดที่แตกต่างออกไป

- ทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลภายนอกองค์กร ที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน จนเกิดการสะสมเกิดเป็นความชำนาญ เชี่ยวชาญในความรู้ต่างๆ โดยอาจจะต้องการจ้าง หรือการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งจะต้องมีกระบวนการถ่ายโอนความรู้ (Transferring Knowledge) ให้อยู่ในรูปของความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) หรือการจ้างพนักงานใหม่ที่มีความรู้ที่องค์กรต้องการ และใช้วิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสมมีความเป็นไปได้
 - การอ่านสื่อสิ่งพิมพ์ บทความ/งานวิจัย ที่มาจากฐานข้อมูลจากห้องสมุดขององค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ หรือฐานข้อมูลสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่ภายในเครือข่าย Internet
 - ความรู้ที่ได้จากการดูโทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์
 - ความรู้จากองค์กรอื่นๆ โดยใช้มาตรฐานเทียบเคียง
 - ความรู้ที่ได้จากการตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี
 - ความรู้ที่ได้จากการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตร
 - ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลองค์กรคู่แข่ง หรือการลอกเรียนองค์กรอื่นๆ
 - ความรู้ที่ได้จากจารีตประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ของชุมชน สังคม เป็นต้น
 - ความรู้ที่ได้จากการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้ต่างๆ หรือ
 - ความรู้ที่ได้จากการซื้อขายอุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือ โปรแกรมต่างๆ
 - ความรู้ที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น อากาศที่เปลี่ยนแปลงไป

- ความรู้ที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรม การฟังการบรรยาย การอภิปราย การนำเสนอ ผลงานการวิจัย และอื่นๆ จากบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือองค์การภายนอก

สรุป การแสวงหาความรู้ เกิดจากการดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ 1) **การแสวงหาความรู้โดยโรงเรียน** หมายถึง การจัดหา หรือดำเนินการรวบรวมความรู้ โดยการผลักดันให้บุคลากร แสวงหา/คว้าความรู้จากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เช่น การรวบรวมเอกสาร/บทความ/งานวิจัยขององค์กร กฎระเบียบ คู่มือการทำงาน วิธีการทำงาน เทปเสียงและอื่นๆ ที่มีอยู่ภายใน องค์กร การรวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือการผลักดันให้เกิดการถอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์จริงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นต้น 2) **การแสวงหาความรู้โดยบุคลากรของโรงเรียน** หมายถึง ค้นหา และคว้าความรู้ทั้งในและนอกองค์กร มา รวบรวมไว้ตามความต้องการ เพื่อใช้ในการตอบสนองต่อภารกิจหลัก เช่น ความรู้จากประสบการณ์ และการลงมือปฏิบัติ ความรู้ที่ได้จากการวัดและประเมินผลงานของตนเอง เอกสาร/บทความ/งานวิจัยขององค์กร กฎระเบียบ คู่มือการทำงาน วิธีการทำงาน เทปเสียงและอื่นๆ ทั้งที่มีอยู่ภายใน และภายนอกองค์กร การอ่านสื่อสิ่งพิมพ์ บทความ/งานวิจัย ที่มาจากฐานข้อมูลสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่ใน เครื่องมือข่าย Internet การดูโทรทัศน์ วีดิทัศน์ และภาพยนตร์ หรือการเข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เป็นต้น

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามของการแสวงหาความรู้ว่า **เป็นกระบวนการ หรือวิธีการที่โรงเรียน หรือ บุคลากรภายในโรงเรียนดำเนินการค้นหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้จาก แหล่งภายในและภายนอกโรงเรียน**

3. การสร้างความรู้ (Creating Knowledge)

การคัดกรองข้อมูลหรือความรู้ที่ได้รับมาโดยขจัดความรู้ส่วนเกินที่ไม่ต้องการออก ทำการปรับปรุง ดัดแปลง สร้างความรู้บางส่วนหรือทั้งหมดให้เหมาะต่อการใช้งานตนเอง จากความคิดริเริ่ม และความเข้าใจอย่างลึก ประกอบกับประสบการณ์การทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ซึ่งกันและกันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร เกิดกระบวนการถ่ายทอด ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และจิตวิญญาณ อันเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (bilateral) และแบบย้อนกลับ (reciprocal) ระหว่างบุคคล ส่วนความรู้ที่เกิดขึ้นจากการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะถูกลบย้อยและซึมซับทางความคิดเพื่อหลอมรวมองค์ความรู้ที่อยู่ในหมวด/ฝ่าย/หน่วยงาน/กลุ่ม กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กร เผยแพร่วิธีการดังกล่าวย้อนกลับไปสู่ภาคการปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ทำให้องค์กรมีสมรรถนะในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลงานที่ได้จึงทรงพลังแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการสร้าง

ความรู้เชิงพลวัตของ Nonaka และ Takeuchi (2004) ที่เรียกว่า SECI Model จากแนวคิดที่ว่า องค์การสามารถสร้างความรู้ได้ตลอด จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ทั้งสองประเภทให้เพิ่มขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 รูปแบบ คือ

1) Socialization จากความรู้ที่ฝังลึกไปสู่ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ฝังลึกซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ และถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวไปให้กับอีกบุคคล โดยการใช้เวลาร่วมกันหรืออยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ผ่านการรับรู้จากการสังเกต ลอกเลียน หรือการลงมือปฏิบัติ ผลที่ได้ก็คือ “ความรู้เชิงความเข้าใจ” (Sympathized Knowledge) ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 3 คือ 1) การติดต่อสื่อสารโดยตรง 2) เวลาการทำงานที่ไม่ได้รับมอบหมาย และ 3) การขัดเหลาทางสังคมที่ถูกกำหนด (Regulated Socialization) (De Moor and Smith, 2002) สำหรับองค์การสามารถแสวงหาความรู้ที่ฝังลึกของลูกค้าโดยใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์มาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การได้

2) Externalization จากความรู้ที่ฝังลึกไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) เมื่อความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เกิดการตกผลึกแล้ว ก็จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จึงจะสามารถนำไปแบ่งปันให้กับผู้อื่นได้ ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ “ความรู้รอบขอบของแต่ละบุคคล” (Conceptual Knowledge) กระบวนการเช่นนี้ ส่วนใหญ่ต้องใช้ระยะเวลาสะสมความรู้ที่ฝังลึกเป็นระยะเวลานาน และต้องใช้การอุปมา (Metaphor) การเปรียบเทียบ (Analogy) และรูปแบบอื่นๆ มาช่วยทำให้เกิดการตกผลึก สิ่งนี้ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ ถ้านำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ที่ฝังลึกของแต่ละบุคคลแล้ว จะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ได้

3) Combination จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่แจ้งชัดที่ได้รวบรวมมาจากภายในหรือภายนอกองค์การ โดยมีผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัย หรือทดลอง เพื่อเชื่อมโยงความรู้ที่แจ้งชัดดังกล่าวไปสู่ชุดระบบของความรู้ที่แจ้งใหม่ที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เรียกผลลัพธ์ที่ได้ว่า “ความรู้เชิงระบบ” (Systemic Knowledge) สำหรับความรู้ที่แจ้งใหม่จะถูกเผยแพร่ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ผ่านระบบการสื่อสารเครือข่ายทางสังคม หรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งองค์การต้องมีระบบฐานข้อมูลที่สามารถอำนวยความสะดวกได้

4) Internalization จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ฝังลึก (Explicit to Tacit) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่แจ้งชัดที่สร้างขึ้น ไปสู่ความรู้ที่ฝังลึกภายในบุคคล เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นเองภายใน บุคคล ซึ่งบุคคลสามารถค้นพบแนวทางได้เอง โดยองค์การอาจใช้วิธีการเรียนรู้โดย

การกระทำ“Learning by Doing” ผลที่ได้คือ “ความรู้เชิงปฏิบัติ” (Operational Knowledge) สำหรับตัวอย่างความรู้ที่แจ่มชัด เช่น วิธีการสอนใหม่ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ วิธีการบริหารใหม่ เป็นต้น ซึ่งวิธีการเรียนรู้โดยการกระทำ ไม่ใช่เป็นเพียงการฝึกรอบหรือการฝึกรอบเชิงปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาสั้นๆ หากแต่มีการปฏิบัติเป็นระยะเวลาานาน ถึงแม้การอ่านเอกสาร หรือคู่มือประกอบการฝึกรอบ อาจจะสามารถทำให้บุคลากร บางคนสามารถตกผลึกความรู้ที่แจ่มชัดจากเอกสาร จนกลายเป็นการเพิ่มฐานความรู้ที่ฝังลึกภายในบุคคล และสามารถสร้างเป็นเคล็ดลับใหม่ของการสร้างความรู้ได้ เมื่อมีการนำความรู้ไปแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคล ชุมชน หรือสังคมอื่นๆ นอกจากนี้ยังสามารถซึมซับความรู้ที่แจ่มชัดได้จากการทดลอง การกระตุ้นการเรียนรู้ในการทำงาน การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) หรือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นต้น

นอกจากนี้ Marquardt (1996) ยังกล่าวถึง วิธีการสร้างความรู้ที่องค์กรควรให้การสนับสนุน คือ การสร้างความรู้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเป็นกระบวนการและโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมกลุ่มคนมาเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง

ส่วน โกลด์ ดีลีธธรรม (2546) กล่าวว่า การสร้างความรู้เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมระยะยาว มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปแบบของเอกสาร แต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้จากการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้สารสนเทศทางความรู้ เช่น บริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่นได้สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์ โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงานให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เป็นต้น

สรุป การสร้างความรู้ เกิดจากการดำเนินงานใน 2 ลักษณะ คือ **1) การสร้างความรู้โดยโรงเรียน** หมายถึง การผลักดันหรือจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ของบุคลากร เช่น ผลักดันให้มีการทำงานแบบโครงการหรือการทำงานข้ามสายงาน จัดตั้งทีมถอดประสบการณ์ความรู้ การเรียนรู้ในโครงการต่างๆและจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงาน เป็นต้น **2) การสร้างความรู้โดยบุคลากรของโรงเรียน** หมายถึง การคัดกรอง ปรับปรุง ดัดแปลง สร้างความรู้บางส่วนหรือทั้งหมดให้เหมาะสมต่อการใช้งานตนเอง จากการหลอมรวมความรู้ การลงมือปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามของการสร้างความรู้ว่า **เป็นการผลักดันหรือจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการคัดกรอง ปรับปรุง ดัดแปลง สร้างความรู้บางส่วนหรือ**

ทั้งหมดให้เหมาะต่อการใช้งานตนเอง จากการหลอมรวมความรู้ การลงมือปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การจัดเก็บค้นคืนความรู้ (Storing and Retrieval Knowledge)

ในการจัดการความรู้ องค์การจะต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา ให้มีความสะดวกต่อการนำมาใช้ประโยชน์ตามความต้องการ การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของบุคคล เป็นต้น สำหรับการเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ที่ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว อีกทั้งการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้จะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ และสถานที่ตั้ง เป็นต้น 2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ ในส่วนของการค้นคืนความรู้ หมายถึง การเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์การจะต้องทำให้บุคลากรทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นคืนความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์การ เป็นต้น หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น

สรุป การจัดเก็บค้นคืนความรู้ เกิดจากการดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ 1) **การจัดเก็บค้นคืนโดยโรงเรียน** หมายถึง การดำเนินการจัดเก็บที่คลังความรู้ส่วนกลางของโรงเรียน ที่มีการจำแนกความรู้ออกเป็นหมวดหมู่แล้วจัดเก็บด้วยระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน อีกทั้งยังสามารถค้นหาและส่งมอบได้ความรู้ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว 2) **การจัดเก็บค้นคืนโดยบุคลากรของโรงเรียน** หมายถึง บุคลากรดำเนินการจัดเก็บที่คลังความรู้ส่วนกลางของโรงเรียน หรือดำเนินการจัดเก็บเองโดยมีการจำแนกความรู้ออกเป็นหมวดหมู่แล้วจัดเก็บด้วยระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน อีกทั้งยังสามารถค้นหาและส่งมอบได้ความรู้ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามของการจัดเก็บคืบค้นความรู้ว่า **เป็นการดำเนินการจัดเก็บที่คลังความรู้ส่วนกลางของโรงเรียน หรือบุคลากรจัดเก็บเอง โดยมีการจำแนก ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่แล้วจัดเก็บด้วยระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน อีกทั้งยังสามารถ ค้นหาและส่งมอบได้ความรู้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว**

5. การเผยแพร่ความรู้ (Disseminating Knowledge)

เมื่อได้ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และความรู้จากการสร้างขึ้นใหม่มาแล้ว สิ่งสำคัญในลำดับต่อไปก็คือ การนำเสนอและการแพร่กระจายความรู้ดังกล่าว ให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งกระบวนการนี้ถูกเรียกในหลายลักษณะ เช่น การนำเสนอ (Presenting) การกระจาย(Distributing) การถ่ายโอน(Transfer) หรือการเข้าถึงความรู้ (Accessing Knowledge) เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดมีวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน คือ ความต้องการให้เกิดการเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลขึ้นทั่วทั้งองค์กร ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

อย่างไรก็ตามการเผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเข้าถึงได้นั้น วิธีการที่มีประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง หรืออาจใช้วิธีการอื่นๆ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ เช่น 1) การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) 2) การฝึกอบรม 3) การประชุมภายในองค์กร 4) การสรุปข่าวสาร 5) การสื่อสารภายในอย่างไม่เป็นทางการ และ 6) การใช้ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น บางกรณีก็เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัวหรือเป็นเผยแพร่อย่างไม่เป็นรูปแบบ หรือไม่เป็นทางการ โดยวิธีการดังนี้ 1) การหมุนเวียนงาน 2) เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา 3) ถ่ายโอนผ่านคณะทำงาน และ 4) เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

สรุป การเผยแพร่ความรู้เกิดจากดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ **1) การเผยแพร่ความรู้โดยโรงเรียน** หมายถึง การผลักดันให้เกิดการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ จากคลังความรู้ไปสู่บุคคล หรือระหว่างบุคคลด้วยกันเอง ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ **2) การเผยแพร่ความรู้โดยบุคลากรของโรงเรียน** หมายถึง การสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ เพื่อให้เกิดการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ ไปสู่คลังความรู้ หรือบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดนิยามการเผยแพร่ความรู้ว่า **เป็นการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ จากคลังความรู้ไปสู่บุคคล จากบุคคลสู่บุคคล หรือจากบุคคลสู่คลังความรู้ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ โดยการผลักดันของโรงเรียน หรือการสื่อสารของบุคลากร**

6. การใช้ความรู้ (Using Knowledge)

การใช้ความรู้หรือประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนา งาน และพัฒนาองค์กร เกิดความรู้ใหม่จากความรู้เดิมที่ถูกใช้เพื่อการสร้างความรู้ใหม่ เป็นวงจรที่ไม่หยุดนิ่ง เพราะบุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง วิจารย์ พานิช (2547) กล่าวว่า การใช้ความรู้ เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจกรรมต่างๆ ผลของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นอย่างไร การยกระดับและผลต่อคนมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ดังนั้นในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ จะต้องตรวจสอบและประเมินความรู้ที่ถูกเลือกมา ให้มีความเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่งในแต่ละส่วนงาน โดยอาศัยการตีความ จัดแบบแผน หรือหมวดหมู่ ภายใต้บริบทของงานหรือกิจกรรม ทั้งที่เป็นความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่แจ้งชัด ผ่านกระบวนการสร้างความรู้ทั้ง 4 รูปแบบ ของ Nonaka ซึ่งเป็นการยกระดับความรู้ให้ถูกต้องนั่นเอง ดังนั้น ความสำเร็จในการนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากความรู้ สามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่อง หมุนเวียนและการใช้ความรู้สร้างสรรค์ (Marquardt, 2002)

สรุป การประยุกต์ใช้ความรู้เกิดจากการดำเนินงานใน 2 ลักษณะ คือ *1) การประยุกต์ใช้ความรู้โดยโรงเรียน* หมายถึง การผลักดันให้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ในคลังความรู้ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้หรือปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง *2) การประยุกต์ใช้ความรู้โดยบุคลากรของโรงเรียน* หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดการต่อยอดองค์ความรู้หรือปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดนิยามการประยุกต์ใช้ความรู้ว่า *เป็นการผลักดันให้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ในคลังความรู้ของโรงเรียน หรือ การนำความรู้ที่มีอยู่ของบุคลากรมาใช้ ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดการต่อยอดองค์ความรู้หรือปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง*

1.5 โครงสร้างทีมจัดการความรู้และผู้รับผิดชอบ

การจัดการความรู้ต้องดำเนินการเป็นทีมและพัฒนาให้เป็นระบบที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของ

ตนเองในด้านการจัดการความรู้ โดยทีมจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคคลที่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้
(วิจารณ์ พาณิช, 2549)

1. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer: CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีภารกิจดังต่อไปนี้

1.1 ร่วมกับ “คุณอำนวย” เชื่อมโยงเป้าหมายการจัดการความรู้ให้เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดหรือบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรต้องการร่วมกับ “คุณกิจ” เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการเป็นเจ้าของ พร้อมทั้งกำหนดโครงสร้างความรู้ที่ต้องการทั้งหมด

1.2 จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ภายในองค์กร

1.3 จัดให้มีแผนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการปรับปรุงแผน เป็นระยะๆ ให้เป็นแผนที่บูรณาการกับ 1) การพัฒนาบุคลากร (HRD : Human Resources Development) 2) การพัฒนาองค์กร (OD : Organization Development) และ 3) การจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) เข้าด้วยกัน มีการร่วมมือกันทำให้เป็นงานเดียวกัน

1.4 จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ ทรัพยากรนี้รวมเงิน เวลา และบุคลากรสำหรับร่วมทำกิจกรรม รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ด้วย

1.5 เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมด้านการสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

1.6 คอยติดตามและรับรู้ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้ แสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ในเบื้องต้น ให้คำแนะนำบางเรื่องเพื่อแสดงความสนใจ และจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ รวมทั้งจัดให้มีรางวัลโดยที่รางวัลอาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างสภาพภูมิใจในความสำเร็จ

1.7 ร่วมแบ่งปันทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้บุคลากรเห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว

1.8 คอยเชื่อมโยงให้ผู้บริหารระดับสูงรับรู้ความเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ และให้ได้แสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

1.9 จัดให้มีรายงานผลและกิจกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ในรายงานประจำปีขององค์กร และเอกสารเสนอกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ขององค์กร

1.10 จัดให้มีการประเมินผลของการดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะของ “การประเมินเพื่อส่งเสริมความสำเร็จ (Empowerment Evaluation) เพื่อประโยชน์ต่อการปรับตัวในการดำเนินการ และจัดให้มีการประเมินผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้

นอกจากนี้ “คุณเอื้อ” จะต้อง 1) ทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร 2) ทำให้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแนวราบ เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้เป็น “ผู้นำ” ในการพัฒนาวิธีทำงานในหน้าที่ของตน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมของการเอื้ออาทรและแบ่งปัน และ 3) หากศัลยกรรมที่ทำให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบางหน่วยงานขององค์กรระบอบไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร

2. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) โดยทั่วไปควรเป็นผู้บริหารระดับกลาง แต่ “คุณอำนวย” บางคนอาจไม่มีตำแหน่งบริหารเลยก็ได้ บทบาทของคุณอำนวยมี 2 ประการ คือ

2.1 บทบาทในฐานะผู้เสริมพลังความรู้ (Knowledge Activist) มีหน้าที่ 6 ประการ คือ

2.1.1 ริเริ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้พุ่งเป้า (focus)

2.1.2 ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.1.3 ยกระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

2.1.4 เพิ่มการยอมรับต่อพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยทำกิจกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร

2.1.5 เตรียมบุคลากรที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้าสู่งานใหม่ที่ต้องการความรู้ความสามารถที่บุคลากรผู้นั้นมี

2.1.6 เชื่อมโยงโลกทัศน์ของชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เล็กๆ ภายในองค์กร เข้าสู่การปรึกษาหารือเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวม

จะเห็นว่า บทบาทของคุณอำนวยในฐานะผู้เสริมพลังความรู้ นั้น ครอบคลุมบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้เติมพลัง (catalyst) ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้มีความจริงจัง เข้มขัน มีชีวิตชีวา โดยที่ตนเองไม่ได้เข้าไปเป็นผู้ดำเนินการเอง แต่กระทำผ่านกิจกรรม การจุดประกาย โดยตั้งคำถามที่เหมาะสม เช่น ปัญหาอยู่ที่ไหน ได้แนวคิดนั้นมาอย่างไร ทำไมจึงจะทำเรื่องนี้ได้ และอีกกิจกรรมหนึ่ง ก็คือ การสร้างพื้นที่ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งอาจมีทั้งพื้นที่จริง และพื้นที่เสมือน (ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต) 2) เป็นผู้ประสานเชื่อมโยง (coordinator) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใน 3 มิติ คือ เชื่อมชุมชนจุลภาค (micro community) อาจเป็นชุมชนภายในหน่วยงานย่อย หรือข้ามหน่วยงาน เป็นชุมชนที่รวมตัวกันแก้ไขปัญหาบางอย่างร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากประสบการณ์หรือความรู้ที่ฝังลึก (Explicit Knowledge) ให้ตรงเป้าหมาย

ขึ้น *เชื่อมชุมชนจินตนาการ (imagined community)* ชุมชน หรือกลุ่มบุคคล ที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมาก่อน แต่มีจุดร่วมกันที่จินตนาการ คุณค่า และเป้าหมายเดียวกัน ให้มีโอกาสได้พบปะกัน เป็นการขยายฐานชุมชนให้กว้างมากยิ่งขึ้น *เชื่อมด้วยแผนที่ (map)* ที่แสดงว่ามีใคร ทำอะไร อยู่ที่ไหน มีความสามารถอะไร สนใจเรื่องอะไร ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกค้นหาได้ และ 3) **เป็นนักขายภาพอนาคต (merchant of foresight)** ทำให้บุคลากรสามารถจินตนาการเห็นภาพใหญ่ขององค์กรได้ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2 บทบาทในฐานะนายหน้าความรู้ (Knowledge broker) มีหน้าที่ 9 ประการ คือ

- 2.2.1 อำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ
 - 2.2.2 เสาะหาผู้มีความรู้สำคัญๆ ที่เป็นที่ต้องการ เอามาทำบัญชีรายชื่อ และประกาศให้เป็นที่รับรู้ทั่วไปภายในองค์กร
 - 2.2.3 เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีความรู้กับผู้ต้องการความรู้
 - 2.2.4 เชื่อมความสัมพันธ์ของคนข้ามพรมแดนหน่วยงาน พรมแดนวิชาชีพ
 - 2.2.5 ให้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า นายหน้าความรู้พร้อมอยู่เสมอที่จะให้บริการแก่ผู้ต้องการความรู้
 - 2.2.6 ติดตามและประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ
 - 2.2.7 ผลักดันให้เกิดการวิจัยเพื่อพัฒนางานหลักของกลุ่ม
 - 2.2.8 สังเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญในการตัดสินใจ
 - 2.2.9 นำทางไปสู่แหล่งผลงานวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ
- จะเห็นว่า คุณอำนวย หรือผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ทั้งสองแนวทางต่างก็ยึดวิธีการเข้าไปเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริม ไม่ใช่เข้าไปในลักษณะของการควบคุมสั่งการ

3. คุณกิจ (Knowledge practitioner) คือ บุคลากรระดับปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง ซึ่งอาจจะอยู่หน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานกันก็ได้ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ 90 % เป็นหน้าที่ของคุณกิจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า “คุณกิจ” คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ร่วมกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายการจัดการความรู้ในส่วนของกลุ่มตนเอง นอกจากนี้ยังเป็นผู้ดำเนินการค้นหา (Capture) ความรู้จากภายในกลุ่ม และดำเนินการเสาะหาและดูดซับ (Capture) ความรู้จากภายนอกองค์กร นำมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นความรู้ใหม่

(Creating knowledge) จดบันทึกไว้ใช้งาน (tacit to explicit) หมุนเวียนเรื่อยไปเป็นวงจรไม่รู้จบ มีการนำเสนอผลงาน (present knowledge) ที่เป็น “ขุมความรู้” (knowledge Assets) และ “แก่นความรู้” (Core Competence) ที่เกิดขึ้นให้แก่ คุณอำนวย คุณเอื้อ รวมทั้ง คุณกิจ กลุ่มอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้มีการตีความยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีก

อย่างไรก็ตามการที่จะริเริ่มการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในภาพรวมขององค์กรนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ “คุณกิจ” แต่อย่างใด ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ร่วมมือหรือลงมือปฏิบัติตามคำชักชวนของ “คุณอำนวย” แต่ในบางกรณี “คุณกิจ” ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงและให้ความสำคัญกับการพัฒนางานของตนเอง ก็อาจรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานของตน หรือความรู้เพื่อการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นชมรมหรือกลุ่ม (ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) โดยไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรแต่อย่างใด ในสภาพเช่นนี้องค์กรจะได้รับผลประโยชน์น้อย เพราะกิจกรรมดังกล่าวจะเกิดขึ้นเป็นกลุ่มขนาดเล็ก และไม่มีโอกาสขยายเครือข่ายไปทั่วองค์กร จึงทำให้ไม่เกิดพลังทวีคูณ (synergy) ของการจัดการความรู้ในหลายมิติ

4. คุณลิขิต (Note Taker) คือ ผู้ทำหน้าที่จดบันทึก ในกิจกรรมจัดการความรู้ โดยอาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจในตลาดนัดความรู้ ซึ่งอาจจะเป็น “คุณกิจ” คนใดคนหนึ่ง หรือ สลับกันไป ตามความเหมาะสม บทบาทของ “คุณลิขิต” ที่ต้องจดบันทึก คือ

4.1 เรื่องเล่าจากกิจกรรม “เรื่องเล่าเร้าพลัง” (Storytelling)

4.2 ขุมความรู้ (Knowledge assets) เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น หรือแต่ละกิจกรรม จากเรื่องเล่า และจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในงานประจำ

4.3 แก่นความรู้ (Core competence) เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชิ้น

4.4 บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน

4.5 บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง การจดบันทึก

อาจได้ในกระดาษ หรือบันทึกในรูปแบบ electronic file ลงในเว็บบล็อก ให้สมาชิกกลุ่มเข้าค้นหาได้ทางอินเทอร์เน็ต

5. คุณประสาน (Network Manager) ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างองค์กร หรือระหว่างหน่วยงาน บทบาทของ “คุณประสาน” ได้แก่

5.1 การจัดทำมีการตกลงเป้าหมายร่วมของการจัดการความรู้ในองค์กรภาคีเครือข่าย

5.2 จัดให้มีข้อตกลงยุทธศาสตร์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย เช่น ทางเว็บบล็อก

5.3 กำหนดกติการ่วมกันระหว่างองค์การสมาชิกเครือข่าย และบุคลากรในองค์การ จะต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

5.4 จัดทำกำหนดการของเครือข่ายว่าจะมีกิจกรรมอะไร เมื่อไร ที่ใด แต่ละภาคีเครือข่าย จะต้องเตรียมนำอะไรมาแลกเปลี่ยนกันบ้าง

5.5 จัดหา “คุณวิศาสตร์” (IT Expert) มาช่วยออกแบบและดูแลระบบไอที สำหรับใช้ในการจัดเก็บ “ชุมชนความรู้” และเอกสารอื่นๆ ให้สมาชิกเข้าถึงได้ง่าย และปรับปรุง (update) ข้อมูลในส่วนที่สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบได้เอง รวมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บบล็อกได้

5.6 กำหนดหลักเกณฑ์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเครือข่าย

5.7 ดำเนินการเอง หรือจัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยติดตามกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์การที่เป็นสมาชิกเครือข่าย เพื่อเสาะหาเรื่องราวของความสำเร็จ และชักชวนให้เจ้าของความสำเร็จนั้นนำมา เล่าหรือเผยแพร่ภายในเครือข่าย ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้มีผลที่ทำให้เกิดการกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นการสร้างความกึกกัก เกิดความภาคภูมิใจในกลุ่ม “คุณกิจ” และในองค์การเจ้าของความสำเร็จ

5.8 ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการหรือ คณะทำงานของเครือข่าย

5.9 จัดให้มีการร่วมกันประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมตามที่วางแผนไว้ และร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา

6. คุณวิศาสตร์ (IT Wizard) คือ “พอมด/แม่มดด้านไอที” ที่สามารถออกแบบและจัดการระบบไอทีที่เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ขององค์การหรือของเครือข่าย บทบาทของ “คุณวิศาสตร์” มีดังต่อไปนี้

6.1 ออกแบบระบบไอที ให้เหมาะสมแก่ความต้องการและทักษะในการใช้เครื่องมือ

6.2 ช่วยเหลือด้านการจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ หรือพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้เอง

6.3 จัดอบรมการใช้งานระบบไอที แก่กลุ่มสมาชิก

6.4 ช่วยแก้ปัญหา ในกรณีระบบไอทีมีปัญหา และดำเนินการปรับปรุงระบบไอที

ภายหลังจากมีการดำเนินการจัดการความรู้ไประยะหนึ่ง เพื่อให้มีความเหมาะสม

เมื่อพิจารณาโครงสร้างทีมจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า โครงสร้างทีมจัดการความรู้ นั้น ประกอบไปด้วยบุคลากร 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1) **กลุ่มผู้บริหารความรู้และอำนวยความสะดวก** (knowledge Managers and Facilitators) ประกอบไปด้วยบุคลากรที่ทำหน้าที่ในตำแหน่ง **คุณเอื้อ** (Chief Knowledge Officer: CKO) คุณอำนวย

(Knowledge Facilitator) คุณประสาน (Network Manager) และ คุณวิศวกร (IT Wizard) ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้มีบทบาทที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การพิจารณาวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าหมาย (Knowledge vision/mission/goal)
2. การกำหนด/บ่งชี้/โครงสร้าง ความรู้ (Determine/identifying/structure Knowledge)
3. การกลั่น/กลั่นกรอง ความรู้ (Distilling/Refining Knowledge)
4. การจัดเก็บ/จัดระบบ/การค้นคืน (Storing/Codifying/Organizing/Retrieval Knowledge)
5. การนำเสนอ/การกระจาย/เข้าถึง ความรู้ (Presenting/Distributing/Accessing Knowledge)
6. การยกระดับ/การทำให้ถูกต้องของความรู้ (Leveraging/Validating Knowledge)

2. กลุ่มผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) ประกอบด้วยบุคลากรที่ทำหน้าที่ในส่วนของ **คุณกิจ (Knowledge practitioner)** และอาจทำคุณกิจบางท่านอาจทำหน้าที่ในส่วนของ **คุณลิขิต (Note Taker)** เพิ่ม บุคลากรกลุ่มนี้มีบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การแสวงหา/คว้า ความรู้ (Acquiring/ Capturing Knowledge)
2. การสร้างความรู้ (Creating/Generating Knowledge)
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ ถ่ายโอน ความรู้ (Sharing/Transferring Knowledge)
4. การประยุกต์ใช้/การใช้ ความรู้ (Apply/Using/Utilize Knowledge)

อย่างไรก็ตาม บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มจะต้องประสานความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารจัดการความรู้และอำนวยความสะดวก มีบทบาทที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการเติบโตของความรู้และวิทยาการต่างๆ ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่จะทำให้้องค์กรสามารถแข่งขันได้ เนื่องจาก ทำให้องค์กรได้วิธีการดำเนินงานใหม่ๆ การบริการใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร (Barney, 1991; Roos and other, 1998; Chan Lee and Kyu Lee, 2007; Wen, 2009)

1.6 ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะทุนทางปัญญา (Intellectual Assets) ขององค์การจะเกิดขึ้น ได้นั้น การดำเนินการจัดการความรู้จะช่วยเพิ่มพูนทักษะดังกล่าวให้กับบุคลากรได้ ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะต้องเตรียมการให้องค์การมีพื้นฐานที่เข้มแข็ง และส่งผลกระทบโดยตรงต่อแรงขับขององค์การที่มีต่อการจัดการความรู้ นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์การ (Gold, Malhotra and Segar, 2001) ทั้งนี้จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

Davenport และ คณะ (1998 : 154 - 173) ได้สำรวจโครงการจัดการความรู้ จำนวน 31 โครงการ ใน 24 บริษัทเอกชน พบ 8 โครงการที่ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน และ 5 โครงการที่ล้มเหลว โดยมี 8 ปัจจัยที่ถูกบ่งชี้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ คือ 1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับกลาง 2) การเชื่อมโยงโครงการจัดการความรู้กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ 3) การเชื่อมโยงโครงการจัดการความรู้กับความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ 4) ช่องทางในการถ่ายโอนความรู้ที่หลากหลาย 5) การสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ 6) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เป็นมิตร 7) โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ขององค์การ และ 8) โครงสร้างความรู้ที่มีมาตรฐานและยืดหยุ่น

Soliman and Spooner (2000: 337 – 345) ได้ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ พบ 8 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับธุรกิจของผู้บริหาร 2) การระบุถึงรายได้ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ 3) การเลือกโครงการจัดการความรู้ที่เหมาะสม 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในดำเนินโครงการจัดการความรู้ 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ 6) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสนับสนุนการจัดการความรู้ 7) การสร้างทีมการจัดการความรู้ และ 8) การสร้างภาวะผู้นำ

Chen and Tzeng (2003: 1 – 10) ได้พัฒนาเกณฑ์และแบบประเมินสมรรถนะของโครงการจัดการความรู้ จากการสอบถามผู้บริหารบริษัทเอกชนในประเทศไต้หวัน เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อโครงการจัดการความรู้ พบปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน 5 ปัจจัยหลัก คือ 1) บุคลากร จะต้องทำเป็นวัฒนธรรมองค์การ มีทัศนคติที่ดีต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และต้องมีความรู้ที่ดี 2) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ จะต้องเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวัฒนธรรมองค์การ ปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น และสร้างช่องทางในการถ่ายโอนความรู้ที่หลากหลาย 3) ผู้นำและกระบวนการ/พันธกิจ ซึ่งผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ให้ความสำคัญกับความรู้ชัดเจน และการจัดการความรู้ต้องสัมพันธ์กับนโยบาย โดยต้องกำหนดบทบาทความรับผิดชอบให้ชัดเจน 4)

การประเมิน จะต้องใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และวิเคราะห์ความคุ้มค่าในเชิง ปริมาณ 5) เทคโนโลยี จะต้องง่ายต่อการเข้าถึง

Yang and Wan (2004: 593 – 601) ได้ศึกษาการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงการจัดการ ความรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลในประเทศไทยได้หวั่น เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และการใช้ความรู้ของบุคลากร พบปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม 2) เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และ 3) วัฒนธรรมความร่วมมือ

Wang and Aspinwall (2005: 64 – 82) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการจัดการความรู้สู่ การปฏิบัติ ในธุรกิจขนาดเล็ (SMEs) ที่ประเทศอังกฤษ พบปัจจัยที่สำคัญทั้งหมด 11 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของผู้บริหาร 2) วัฒนธรรม 3) กลยุทธ์และเป้าหมายการจัดการความรู้ 4) ทรัพยากรสนับสนุน 5) กระบวนการและกิจกรรม 6) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 7) การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การสร้างแรงจูงใจ 9) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 10) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และ 11) การวัดและประเมินผลโครงการจัดการความรู้

Alsadhan and Zairi (2006: 15 – 68) ได้ศึกษาสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ในช่วงปี ค.ศ. 1996 – 2005 ได้กรอบแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ขององค์กร 9 มิติหลัก คือ 1) มิติด้านผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย คือ 1.1 การสนับสนุนและผูกพันต่อการจัดการความรู้ 1.2 การให้ทรัพยากรและงบประมาณสนับสนุน และ 1.3 การเชื่อมโยงกลยุทธ์การจัดการความรู้กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร 2) มิติด้านการบรรลุ เป้าหมายและการสื่อสาร ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย คือ 2.1 ผู้นำและความสำเร็จที่เกิดจากการ จัดการความรู้ 2.2 การสื่อสาร 2.3 การสร้างหรือพัฒนาธุรกิจ 2.4 ประสิทธิภาพจากการใช้ที่ปรึกษา 2.5 กลยุทธ์และวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ และ 2.6) การเริ่มต้นที่โครงการนำร่อง 3) มิติด้าน วัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย คือ 3.1 ความไว้วางใจ 3.2 การเปิดใจ 3.3 ความร่วมมือ 3.4 การอุทิศเวลา และ 3.5 การยอมรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ความรู้ 4) มิติด้าน โครงสร้าง พื้นฐานองค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย คือ 4.1 บทบาทและทีมการจัดการความรู้ 4.2 โครงสร้าง เครื่องมือการจัดการความรู้ 4.3 โครงสร้างทางกายภาพ และ 4.4 ชุมชนนักปฏิบัติ 5) มิติด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย คือ 5.1 การเสริมพลังอำนาจ 5.2 การปรับปรุง ประสิทธิภาพบุคลากร 5.3 การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร 5.4 การคัดสรรและเลือกบุคลากร 5.5 การฝึกอบรมบุคลากร และ 5.6 ระบบรางวัล 6) มิติด้านการปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ อย่าง ต่อเนื่อง ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 6.1 การวัดสมรรถนะของการจัดการความรู้ และ 6.2 การ เทียบเคียง 7) มิติด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 7.1 กิจกรรมอยู่บน พื้นฐานของกระบวนการจัดการความรู้ และ 7.2 เชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้กับ

กระบวนการทางธุรกิจ 8) มิติด้านเนื้อหาและโครงสร้างความรู้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ 8.1 โครงสร้างความรู้ และ 8.2 ความชัดเจนของเนื้อหา/ความรู้ และมิติสุดท้าย มิติด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย คือ 9.1 ประสิทธิภาพของ ICT 9.2 การบูรณาการกับระบบการจัดการความรู้ และ 9.3 ประสิทธิภาพการใช้โปรแกรมในการจัดการความรู้

Yootch (2008: 64) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ และผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ ของธนาคารในประเทศไทย พบ 4 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสนับสนุน 3) เครือข่ายทางสังคม และ 4) การสื่อสารภายใน

Conley and Zheag (2009: 334 – 343) ได้พัฒนากรอบแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการ พบ 10 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การสนับสนุนและภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กลยุทธ์การจัดการความรู้ 4) โครงสร้างองค์กร 5) กระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร 6) โครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐาน 7) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 8) การวัดและประเมินผล 9) การสร้างแรงจูงใจ และ 10) ทีมการจัดการความรู้ขององค์กร

Zheng and other (2009: 1 – 7) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยมุ่งศึกษาถึงความเป็นไปได้ของตัวแปรปรับความสามารถในการจัดการความรู้ ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง กลยุทธ์ และประสิทธิผลขององค์กร จากการศึกษาสำรวจโครงการจัดการความรู้ของ 301 องค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นตัวแปรปรับของปัจจัยด้านองค์กรทั้ง 3 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

จากผลการศึกษาค้นคว้าผลงานของนักวิชาการ เกี่ยวกับปัจจัยองค์กรที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

สมรรถนะองค์การ/ นักวิชาการ	Davenport and other (1998)	Soliman and Spooner (2000)	Yang and wan (2004)	Chen and Tzeng (2003)	Wong and Aspinwall (2005)	Alsadhan and Zairi (2006)	Yoopetch (2008)	Zheng and other (2009)	Conley and Zheng (2009)
1.วัฒนธรรมองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
1.1 ความไว้วางใจ ความเชื่อ ความมั่นใจ (Trust)	✓			✓	✓	✓			✓
1.2 ความเปิดเผย เต็มใจ (Openness)	✓	✓		✓	✓	✓			✓
1.3 ความร่วมมือ (Collaboration)	✓		✓	✓	✓	✓			✓
1.4 ความยืดหยุ่นและรอบคอบ (Flexibility and Discretion)	✓			✓	✓	✓		✓	
1.5 การแลกเปลี่ยน (Sharing)	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
1.6 การเรียนรู้ (Learning)				✓	✓	✓			✓
2.โครงสร้างองค์การ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.1 ทีมการจัดการความรู้ (KM Team)	✓	✓				✓	✓		✓
2.2 โครงสร้างแบบแบนราบ เครือข่าย (Flat or Network Structures)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.3 โครงสร้างกายภาพ (Physical Configuration)	✓	✓				✓			
2.4 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)	✓					✓	✓		
3. ผู้นำองค์การ (Organizational Leader)	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
3.1 ภาวะผู้นำองค์การ (Leadership)				✓	✓	✓			✓
3.2 การสนับสนุนและผูกพัน (Support and Commitment)	✓			✓	✓	✓			✓
3.3 การจัดเตรียมทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอ (Providing necessary resources and budget)					✓	✓			
3.4 เชื่อมโยงกลยุทธ์ KM กับ เป้าหมาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์การ (Link KM strategy to goal/ vision/mission organizational)	✓	✓		✓	✓	✓		✓	
4.เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
4.1 พื้นที่บนเว็บไซต์ (Electronic Space)		✓		✓	✓	✓	✓		✓
4.2 ชุมความรู้ (Knowledge Assets)		✓		✓	✓	✓	✓		✓
5.การบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓	✓			✓	✓			✓
5.1 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)		✓				✓			
5.2 การพัฒนาและเรียนรู้ (Development and Learning)		✓			✓	✓			✓
5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)					✓	✓			
5.4 รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation)	✓				✓	✓			✓

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์การ/นักวิชาการ	Davenport and other (1999)	Soliman and Spooner (2000)	Yang and wan (2004)	Chen and Tzeng (2003)	Wong and Aspinwall (2005)	Alsadhan and Zairi (2006)	Yoopetch (2008)	Zheng and other (2009)	Conley and Zheng (2009)
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	✓	✓		✓	✓	✓			✓
6.1 การวัดประเมินผลการจัดการความรู้ (KM performance measurement)	✓	✓		✓	✓	✓			✓
6.2 การวัดและเทียบเคียง (Benchmarking)						✓			

จากตารางที่ 2.2 พบว่า ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น 6 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) ผู้นำ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับปัจจัยองค์กรด้าน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นกระบวนการที่อยู่ในดำเนินงานของทีมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) ผู้นำองค์กร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกในองค์กร ยึดถือ ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ มีการยอมรับ ถ่ายทอดโดยกระบวนการจัดเกลาทางสังคมให้สมาชิกได้รับรู้ เรียนรู้ และยึดถือร่วมกัน ซึ่งจากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า ความคิด ความเชื่อและค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความเชื่อ ความมั่นใจ (Trust) ความเปิดเผย เต็มใจ (Openness) ความร่วมมือ (Collaboration) ความยืดหยุ่นและรอบคอบ (Flexibility and Discretion) การแลกเปลี่ยน (Sharing) การเรียนรู้ (Learning) และนวัตกรรม (Innovation) อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ ใช้แบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI) ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ ความยืดหยุ่น และการมุ่งเน้นตามสภาพแวดล้อม

2. โครงสร้างองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคลากรที่กำหนดไว้ภายในองค์กรบ่งบอกถึงลักษณะของการแบ่งงานกันทำตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ทีมการจัดการความรู้ (KM Team) โครงสร้างแบบแบนราบหรือเครือข่าย (Flat or Network Structures) โครงสร้างกายภาพ (Physical Configuration) และ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ซึ่งแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ทีมบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Team: KM Team) หมายถึง คณะทำงานหรือกลุ่มผู้บริหารความรู้และอำนวยความสะดวก (knowledge Managers and Facilitators) ประกอบไปด้วยบุคลากรที่ทำหน้าที่ในตำแหน่ง **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer: CKO)** **คุณอำนวย (Knowledge Facilitator)** **คุณประสาน (Network Manager)** และ **คุณวิเศษ (IT Wizard)** ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้มีบทบาทที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1.การพิจารณาวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/ เป้าหมาย (Knowledge vision/mission/goal) 2. การกำหนด/บ่งชี้/โครงสร้าง ความรู้ (Determine/identifying/structure Knowledge) 3. การกลั่น/กลั่นกรอง ความรู้ (Distilling/Refining Knowledge) 4. การจัดเก็บ/จัดระบบ/การค้นคืน (Storing/Codifying/Organizing/Retrieval Knowledge) 5. การนำเสนอ/การกระจาย/เข้าถึง ความรู้ (Presenting/Distributing/Accessing Knowledge) 6. การยกระดับ/การทำให้ถูกต้องของความรู้ (Leveraging/Validating Knowledge) และ 7. การวัดประเมินความรู้ (Evaluating Knowledge)

2.2 โครงสร้างแบบแบนราบหรือเครือข่าย (Flat or Network Structures) หมายถึง การออกแบบ โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะ 2 ประการสำคัญ คือ 1) การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ (Centralization and Decentralization) และ 2) การจัดระเบียบงาน (Formalization)

2.3 โครงสร้างกายภาพ (Physical Configuration) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ เช่น ฉากกั้นห้องทำงานไม่สูงจนเกินไปสามารถพูดคุยกันแบบมองเห็นกันได้ หรือมีพื้นที่ว่างใช้สอยร่วมกันทั้งในและนอกห้องทำงานเพื่อใช้ในการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Soliman and Spooner, 2000; Oliver and Kandadi, 2006) หรือมีห้องที่ใช้สัมมนาที่ประกอบไปด้วยอุปกรณ์การสื่อสาร โปรเจคเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ กระดานไวท์บอร์ด อุปกรณ์เครื่องเขียน เพื่อใช้ในการนำเสนอผลงาน เป็นต้น ลักษณะทางกายภาพขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ข้ามสายงาน อีกทั้งยังเป็นการบ่งบอกถึงการให้ความสำคัญของผู้นำองค์กรที่ชัดเจน ถึงความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมของการเปิดเผยและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ภายในองค์กร (Conley and Zheng, 2009)

2.4 ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการติดต่อสื่อสาร มีการรวมกลุ่มกัน ด้วยความรู้ที่กอบอุ้มปลอดภัย เกิดเป็นชุมชน ซึ่งชุมชนดังกล่าวอาจมีสมาชิกทั้งในและนอกองค์กร แต่มาความสนใจในเรื่องเดียวกันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวชุมชนไว้ ดังนั้นหน้าที่ของทีมบริหารจัดการความรู้ จะต้องดำเนินการเสาะหาชุมชนที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้ปรับเนื้อหาสาระที่ชุมชนสนใจสอดคล้องกับโครงสร้างความรู้ขององค์กร รวมทั้งแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น โดยเฉพาะชุมชนที่มีสมาชิกภายนอกองค์กร ทีมการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อให้สามารถติดต่อถึงกันระหว่างสมาชิกได้อย่างสะดวก เช่น จัดสรรพื้นที่บนเว็บไซต์ของโรงเรียน ให้มี เว็บบล็อก สำหรับชุมชนดังกล่าว (วิจารณ์ พานิช, 2549)

3. ผู้นำองค์กร (Leader) หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยทางด้านผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำองค์กร (Leadership) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดใช้การนำ เพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์/เป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร โดยมีความเข้าใจในระดับลึกซึ่งถึงจิตใจของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยการทำให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญ คุณค่า ในการบรรลุเป้าหมายใหม่ๆ คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตน และผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ด้วยการกระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น นำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

3.2 การสนับสนุนและผูกพัน (Support and Commitment) หมายถึง การแสดงของผู้นำองค์กรที่ทำให้เห็นถึงการสนับสนุนอย่างเต็มกำลัง และยืนหยัดต่อความผูกพันที่จะทำอย่างต่อเนื่อง โดยการประกาศ หรือกล่าวสุนทรพจน์ในวาระต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อสื่อข้อความให้บุคลากรภายในและองค์กรภายนอกรับทราบ หรือการเขียนเป็นคำนิยามที่บุคคลทั่วไปทั้งในและนอกองค์กรสามารถรับรู้ได้ทันทีว่าองค์กรนี้จะดำเนินการจัดการความรู้กันอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง (Conley and Zheng, 2009) หรือโดยการดำเนินการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรที่เห็นได้ชัดเจนและบุคลากรรับรู้ได้โดยทั่วกัน (Davenport and other, 1998) เช่น การออกภารกิจของบุคลากรในงานประจำใหม่ การจัดสรรพื้นที่หรือห้องว่าง และการดำเนินการอื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการตอกย้ำให้บุคลากรมั่นใจได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมแห่งความรู้และการเรียนรู้

3.3 การจัดเตรียมทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอ (*Providing necessary resources and budget*) หมายถึง การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อโครงการ/แผนงานการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดขึ้นโดยทีมการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถมีพลังในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Conley and Zheng, 2009)

3.4 เชื่อมโยงกลยุทธ์ KM กับ เป้าหมาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร (*Link KM strategy to goal/ vision/mission organizational*) หมายถึง ความชัดเจนของเป้าหมายการจัดการความรู้ และความครอบคลุมของกลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อเป้าหมาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและตอบสนองต่อองค์กรอย่างแท้จริง (Davenport and other, 1998; Wang and Aspinwall, 2005; วิจารณ์ พานิช, 2549)

4. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (**Information and Communication Technology**) หมายถึง การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์และเครือข่ายโทรคมนาคมที่เชื่อมต่อกัน สำหรับใช้ในการรับส่งข้อมูล และมัลติมีเดียเกี่ยวกับความรู้ โดยมีการจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน ฐานข้อมูลความรู้ของโรงเรียนที่ได้จากการจัดการความรู้ และมีการจัดทำเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ความรู้ พร้อมกับจัดสรรพื้นที่บนเว็บไซต์ในรูปแบบของเว็บบล็อกเพื่อใช้ในการเลือกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (**Human Resource Management: HRM**) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำองค์กรบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กร การพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ เพื่อการสนับสนุนและชี้แนะพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ประกอบด้วย

5.1 การเสริมพลังอำนาจ (*Empowerment*) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการตัดสินใจและการจัดการกับสถานะแวดล้อมต่างๆ ด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นอิสระ มั่นใจและตระหนักในคุณค่าแห่งตนเองว่า สามารถควบคุมความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของตัวเอง

Stewart (1994) ได้เสนอแนวทางการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของผู้นำองค์กรที่ต้องดำเนินการกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไว้ ดังนี้

1. **การเสริมสร้าง (Enabling)** หมายถึง การให้อำนาจ มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ และมีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
2. **การเอื้ออำนวย (Facilitating)** หมายถึง การจัดโอกาส เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดหาทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ
3. **การปรึกษาหารือ (Consulting)** หมายถึง การร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาและหาแนวทางพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. **การปฏิบัติงานร่วมกัน (Collaborating)** หมายถึง การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันวางแผนงาน ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและประเมินผลงานร่วมกัน ผู้บริหารแสดงแบบอย่างที่ดีและถูกต้อง เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่น เกิดความไว้วางใจและเรียนรู้ร่วมกัน
5. **การเป็นผู้สอนหรือพี่เลี้ยง (Mentoring)** หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถมากกว่าเป็นผู้สอนงาน สนับสนุน ดูแลให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ที่มีความรู้ความสามารถน้อยกว่าให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การดำรงชีวิต และความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพได้โดยอิสระ มั่นใจและสามารถสอนผู้อื่นต่อไปได้
6. **การประคับประคอง (Supporting)** หมายถึง การจงใจ ให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือเมื่อมีความทุกข์ วิตกกังวล หรือคับข้องใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังกายและใจ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ผลของการเสริมพลังอำนาจ คือ การรับรู้พลังอำนาจ (Sense of power) ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล (Gibson, 1993) ซึ่งทำให้มีคุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่

1. **ความสามารถที่จะควบคุมหรือจัดการสถานการณ์ได้** หมายถึง การที่บุคคลมีการรับรู้ในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและแก้ไขปัญหา ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายท่ามกลางอุปสรรคที่เกิด ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ครั้งใหม่ เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
2. **ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง** หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีและเป็นประโยชน์กับตนเอง ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่างๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสมและถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น
4. การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตนเอง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในตนเองเกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิต มีความภาคภูมิใจในตนเอง และมองเห็นความสำคัญของตนเองต่องานในความรับผิดชอบและต่อผู้อื่น

5.2 การพัฒนาและเรียนรู้ (Development and Learning) หมายถึง การช่วยให้บุคคลกลุ่ม และองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และองค์การสามารถแข่งขันได้ จากการจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสในเรียนรู้และพัฒนาตนเองในรูปแบบของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีระยะเวลายาวนานและต่อเนื่อง หรือรูปแบบอื่นๆ โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาและเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ เช่น เพื่อสร้างทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการคิดเชิงระบบ ทักษะการค้นหาคำรู้จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทักษะการทำงานเป็นทีม และทักษะอื่นๆ เป็นต้น

5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ร่วมกันกำหนดไว้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวัดผลการปฏิบัติงานอาจวัดได้สามระยะ คือ การวัดความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน การวัดในระหว่างปฏิบัติงาน และการวัดเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ซึ่งในการดำเนินการวัดผลนั้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และให้รางวัลในรูปแบบอื่นๆ นอกจากนี้ยังเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูทราบถึงปัญหาและทำการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5.4 รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนหรือรางวัลเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานมากขึ้น สำหรับครูในโรงเรียนรางวัลหรือผลตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจนั้นมี 2 ลักษณะ คือ

1. รางวัลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในของครูแต่ละคน (Intrinsic reward) เป็นรางวัลที่ไม่สามารถเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่เป็นความสุข ความภาคภูมิใจที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน (Brook and Load, 1992 อ้างถึงในสุภาพร โกเฮงกุล, 2550) เกิดจากการที่ครูได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือ ความเคารพ ความเอื้ออาทร ความรู้สึกที่ไม่โดดเดี่ยว การมีเพื่อนที่ดีสามารถรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจห่วงใยกัน และการได้รับความชื่นชม จากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร โรงเรียน

ชุมชน เพื่อนร่วมอาชีพ โดยเฉพาะความชื่นชมจากผู้บริหาร โรงเรียน หรือผู้บริหารระดับสูงของเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ยังมีความสุขที่เกิดจากความสำเร็จของงานที่ได้รับการพัฒนา

2. รางวัลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกของครูแต่ละคน เป็นรางวัลที่สามารถเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น เป็นรางวัลแก่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่อยู่ในรูปของการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ใบประกาศเกียรติบัตร และอื่นๆ ซึ่งอาจพิจารณาการมอบรางวัลได้จากการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ที่ได้ผลดี ดูที่การประหยัดค่าใช้จ่าย ดูที่การสร้างความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอื่นๆ

1.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ด้านความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ขององค์กร

แนวคิดที่มุ่งเน้นองค์กร เกิดจากความต้องการความต้องการที่จะแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง ซึ่งเป็นแนวคิดขององค์กรทางธุรกิจ อันเป็นผลมาจากลักษณะของระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดวิทยาการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กร มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และได้เปรียบคู่แข่ง สามารถขยายฐานทางการตลาด และยืนหยัดได้อย่างยั่งยืน การที่องค์กรสามารถพัฒนาวิทยาการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ได้นั้น เป็นผลมาจาก ความสามารถขององค์กรในการใช้คลังความรู้ที่องค์กรเก็บไว้ มาสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม คลังความรู้ที่องค์กรมีอยู่อาจจะไม่เพียงพอต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ดังนั้น การแข่งขันในยุคปัจจุบันจึงเป็นการแข่งขันในการสร้างความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเพิ่ม ประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ ด้วยเหตุดังกล่าว องค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้จากคลังความรู้ที่เก็บอยู่ภายในองค์กรและความรู้ ที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ หากแต่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีการนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง แต่ในความเป็นจริงพบว่า องค์กรหลายๆแห่ง มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่ไม่แตกต่างจากการจัดการสารสนเทศขององค์กร ดังนั้นผลจากการดำเนินการจึงไม่ก่อให้เกิดการหลอมรวมความรู้ที่มีพลังมาก พอที่จะสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการยุติหรือยอมรับกระบวนการจัดการความรู้ที่ไม่ถูกต้อง โดยเฉพาะองค์กรที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนานและประสบผลสำเร็จมาก่อน การเปลี่ยนแปลงใดๆ จึงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก เพราะกระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับงานที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ มาใช้ใน

การพัฒนาองค์การให้สามารถจดจำความรู้ สร้างความรู้ กระจายความรู้ และปฏิรูปการเรียนรู้ของบุคลากรได้

จากเหตุผลดังกล่าว ล้มเหลวของการจัดการความรู้ เป็นผลมาจากองค์การไม่ได้จัดการทรัพยากรเบื้องต้น สำหรับสนับสนุนและบำรุงรักษากระบวนการจัดการความรู้อย่างเพียงพอ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ การทำความเข้าใจเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในองค์การ

1.7.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ด้านความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ขององค์การ ตามแนวคิด Gold, Malhotra and Segars

Gold, Malhotra and Segars (2001) ได้ศึกษาความสามารถขององค์การในการจัดการเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในองค์การ โดยให้ความหมายของความสามารถขององค์การว่าเป็นความสามารถในการจัดการโครงสร้างพื้นฐานความรู้ (Knowledge Infrastructure Capabilities) ที่ประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของโครงสร้างพื้นฐานองค์การที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีความเชื่อว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ นั้น การจัดเตรียมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ เกี่ยวพันกับการจัดการความรู้ จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริง รายละเอียดดังภาพ

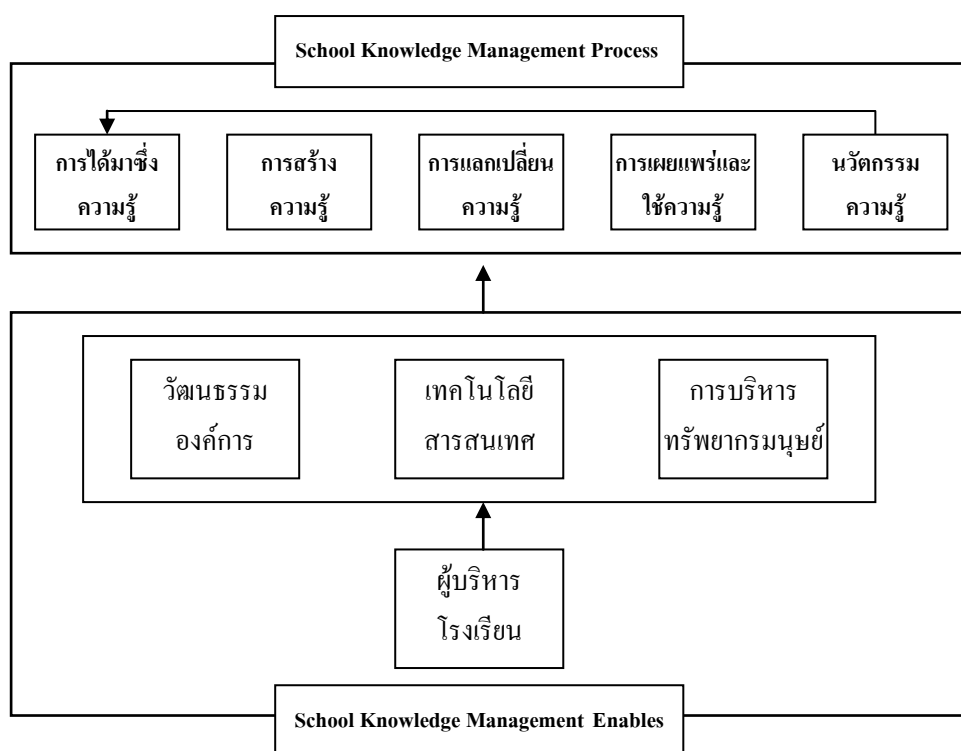


ภาพที่ 2.2 การจัดการความรู้ตามแนวคิดความสามารถพื้นฐานขององค์การ

ที่มา : Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001). **Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective**. *Journal of Management Information Systems*. 18(1): 185 – 214.

1.7.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน ตามแนวคิดสมรรถนะองค์การของ Jingyuan Zhao

Zhao (2010) ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การเรียนรู้ของครู การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และการจัดการความรู้ของโรงเรียน โดยได้ศึกษารูปแบบความสำเร็จในการจัดการความรู้ จากมุมมองของโรงเรียน และนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู รายละเอียดดังภาพ

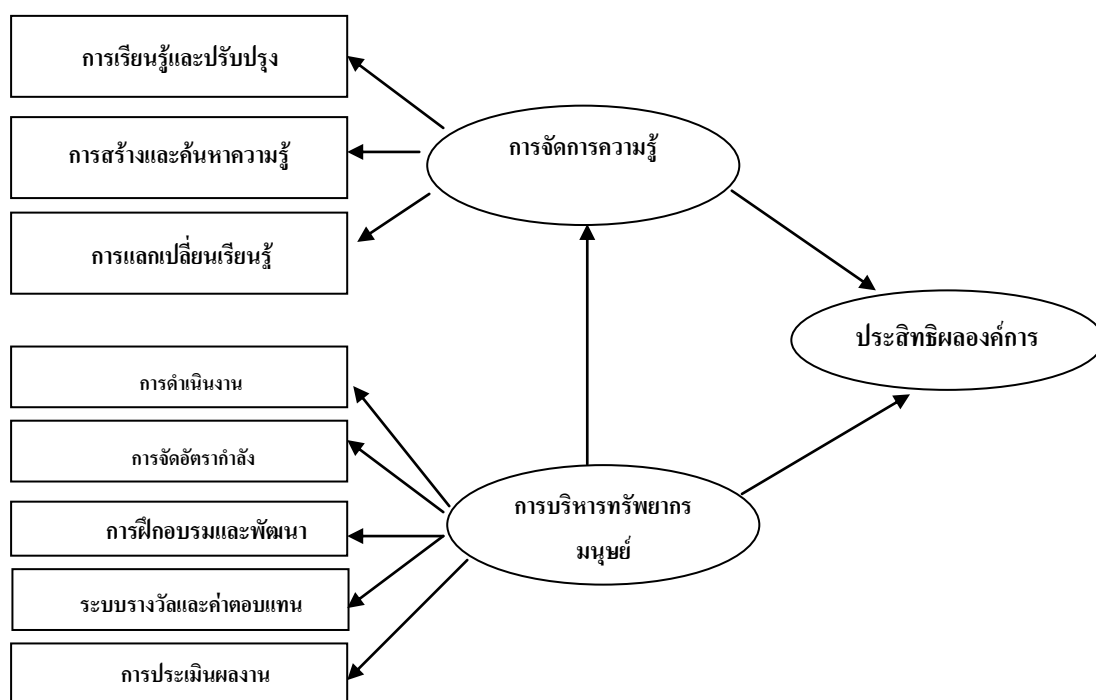


ภาพที่ 2.3 การจัดการความรู้ของโรงเรียน ตามแนวคิดสมรรถนะองค์การ

ที่มา: Zhao, J. (2010). *School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development*. *Computers in Human Behavior*, 26: 168 – 175.

จากภาพที่ 2.3 พบว่า นอกเหนือจากสมรรถนะโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียนแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) และผู้บริหารโรงเรียน (Administrative Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Lin and Kuo (2007) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) การจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) และ ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational effectiveness) มีอิทธิพลกัน



ภาพที่ 2.4 การจัดการความรู้ ตามแนวคิดสมรรถนะองค์กร ของ Lin and Kuo
ที่มา : Lin, C.Y. and Kuo, T.H. (2007). **The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance.** *Industrial Management & Data Systems*. 107(7): 1066 – 1083.

จากแนวคิดการจัดการความรู้ ตามสมรรถนะองค์กรทั้ง 3 พบว่า ปัจจัยที่มีส่งผล ต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน (Administrative Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Informational Technology) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ซึ่งสอดคล้องและเป็นส่วนหนึ่งของผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 นโยบายการจัดการความรู้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

2.1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

ในการนำพาองค์กรใดๆ ให้สามารถดำรงอยู่และมีผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องกำหนดนโยบายเพื่อให้แนวทางในการบริหารและการปฏิบัติงานกับทุกภาคส่วนขององค์กรได้ใช้เป็นเครื่องชี้นำในการบริหาร และก่อให้เกิดการตัดสินใจในทิศทางที่ถูกต้อง อีกทั้งนโยบายยังเป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขต ควบคุมและประสานการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ฉะนั้นแล้ว นโยบาย ก็เปรียบเสมือนเป็นเข็มทิศหรือหางเสือที่จะคอยค้ำค้ำยให้กับองค์กรได้เดินไปในทิศทางตรงสู่จุดหมายที่ปรารถนาไว้ และเป็นการกำหนดเพื่อที่จะให้เห็นแนวทางดำเนินงานจากปัจจัยไปสู่อนาคต ดังนั้นในการพัฒนานโยบายจะต้องมีที่มาของการกำหนดนโยบายซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ จินตนาการและข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งจินตนาการนั้นเป็นเรื่องของการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ อุดมคติของนักคิดแต่ละคนมารวมความคิดที่กว้างขวางลึกซึ้งและสร้างสรรค์ ส่วนข้อมูลสารสนเทศนั้นเป็นเรื่องของการประมวลและประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ กำหนดนโยบายเพื่อให้ได้ข่าวสารข้อมูลเพียงพอที่จะนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจกำหนด นโยบาย ซึ่งนโยบายที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยสองส่วนนี้อย่างครบถ้วน แต่ถ้าหากนโยบายมีแต่จินตนาการแล้วนโยบายนั้นก็จะเป็นนโยบายฝันเพื่องทำได้ยาก และหากนโยบายที่มีแต่ข้อมูลสารสนเทศแล้วนโยบายที่ได้ก็ยังไม่ใช่นโยบายที่ดี เพราะขาดทิศทาง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัด และแข่งขันได้อย่างมีศักดิ์ศรี (วิจิตร ศรีสุวาน, 2532:25-27)

2.1.2 ความหมายของนโยบาย

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ .ศ. 2542 คำว่า นโยบาย (Policy) มาจากคำ (ป.นย + อุปาย) แปลว่า น .หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ . นั่นคือ คำว่า นโยบาย มาจากคำ “นย + อุปาย” นย-, นยะ น. หมายถึง ความสำเร็จที่สื่อให้เข้าใจเอาเอง ส่วน (ป.; ส.). หมายถึง แนวทางนั่นเอง ดังนั้น นย + อุปาย ก็คือ อุปายหรือกลเม็ดที่จะชี้ทางไปสู่วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่อุปายหรือกลเม็ดนั้นผู้มีอำนาจหน้าที่ได้พิจารณาเห็นว่า เป็นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสมแล้ว”

สำหรับความหมายของนโยบายนั้น มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศกล่าวไว้ ซึ่งส่วนใหญ่สอดคล้องกับข้อความข้างต้น โดยอาจแบ่งความหมายออกเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เน้นการปฏิบัติ (Action-oriented)

มักให้ความหมายในด้านของ หลักการ แผนการหรือแนวทางของการปฏิบัติงาน (Jacop, 1966: 3; Kast and Rosenzweig, 1985: 499; Pffifner, 1960: 132) เพื่อชี้แนะสมาชิกขององค์การให้ดำเนินการตามแนวทางการปฏิบัติขององค์การ (Kast and Rosenzweig) หรือเพื่อให้การดำเนินงานมีเสถียรภาพ มีมาตรฐานหรือเอกรูปเดียวกัน และมีความต่อเนื่อง (Pffifner) อีกความหมายหนึ่งนั้นกล่าวว่า เป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม รัฐ ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบหนึ่ง เป็นความพยายามที่ให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง (Friedrich, 1963: 79) หรือเป็นโครงการในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณค่า (Wayne, 1952: 196) หรือเป็นข้อความที่ให้แนวทางสำหรับการพัฒนาและการปฏิบัติของหน่วยงาน หรือแผนงานที่สะท้อนให้เห็นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ถึงหลักการพื้นฐานหรือความเชื่อของผู้รับผิดชอบในหน่วยงานหรือแผนงานนั้นๆ และอีกความหมายหนึ่ง ได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารโดยกล่าวว่า เป็นหลักการต่างๆ ไปที่กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางของผู้บริหาร ในอันที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายและเป็นแนวทางของผู้บริหารที่จะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าได้ทำตามนโยบายหรือไม่ (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2539: 56) แต่สำหรับ Terry (1960: 338) ได้ให้ความหมายบ่งบอกถึงลักษณะของนโยบายด้วย โดยให้ความหมายว่า เป็นการพูดหรือการเขียนถึงขอบเขตและแนวทางทั้งหมดเพื่อการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 2 เน้นการเลือกสรรสิ่งที่มีคุณค่าและการตัดสินใจ

Value selection and decision making)

มักให้ความหมายในด้านกรอบหรือขอบเขตของเหตุและผลที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2547 : 14) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงาน อีกความหมายหนึ่งนั้นให้ความสำคัญกับการตัดสินใจขั้นตอน โดยกล่าวว่า เป็นการตัดสินใจขั้นต้นที่กำหนดแนวทางกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Greenwood, 1965: 222) และอีกความหมายหนึ่งนั้นได้ขยายความเพิ่มเติมจากแนวทางปฏิบัติ โดยกล่าวว่า เป็นแนวทางกว้างๆ มิได้ชี้เฉพาะให้ปฏิบัติในลักษณะกฎเกณฑ์ ช่วยให้การตัดสินใจดำเนินการกิจอยู่ในกรอบที่ถูกต้อง (Glueck, 1977: 338)

กลุ่มที่ 3 จะครอบคลุมความหมายในทั้งสองกลุ่มแรก ดังเช่น Wayne(1952: 198) ได้ให้ความหมายว่า เป็นโครงการในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย อย่างมีคุณค่า และเป็นการตัดสินใจเลือกจุดมุ่งหมายและวิธีการในการบริหารองค์การ ส่วนอีกความหมายหนึ่งนั้นมีการขยายความที่แสดงให้ลักษณะนโยบายเพิ่มเติม โดยกล่าวว่า เป็นข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้

เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของ แนวคิดในการพิจารณาตัดสินใจ จัดทำแผน จัดทำโครงการ และกำหนดวิธีดำเนินการ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2527: 1) หรือ เป็นข้อความทั่วไป เพื่อแนะแนวความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหารให้มั่นใจว่ามีการตัดสินใจที่เหมาะสม หรือเป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นมาซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคลากรในองค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539: 152) และอีกความหมายหนึ่งจะให้ความสำคัญกับการเจรจาต่อรองเพิ่มเติม โดยกล่าวว่า เป็นแผนงานประจำซึ่งเป็นผลอันเกิดจากการต่อรองการปฏิบัติตามข้อตกลง และการประนีประนอมในการกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบทางเลือกและการค้นหายุทธวิธีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และอาจถือได้ว่า นโยบายเป็นกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน (Kahn, 1969: 130)

จากข้อความข้างต้นสามารถสรุปโดยทั่วไปได้ว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความที่อยู่ในลักษณะของการพูดหรือการเขียน แสดงให้เห็นถึงความรู้สึคนึกคิด อุดมการณ์ อุดมคติที่ผ่านการพิจารณาวิเคราะห์ประกอบกับข้อมูลสารสนเทศของผู้กำหนดนโยบาย เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การให้ผู้บริหารใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจ และกำกับดูแลการดำเนินงานของบุคลากรในองค์การนั้นๆ หรือให้ผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ใช้เป็นกรอบกำกับในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปนโยบายจะกำหนดไว้เป็นข้อความอย่างกว้างๆ และจะมีความละเอียดมากขึ้นเมื่อแปลงนโยบายให้อยู่ในรูปของ แผน แผนงาน โครงการ กิจกรรม และงานตามลำดับ เพื่อต้องการให้มีความชัดเจนและเป็นแนวทางสำหรับการนำไปปฏิบัติ

2.1.3 ประเภทของนโยบาย

สามารถจำแนกประเภทของนโยบายได้หลายวิธี แต่ละวิธีมีหลักการในการจำแนกประเภทที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์หรือจุดเน้นที่ต้องการ โดยทั่วไปแล้วจะพบการจำแนกประเภทของนโยบายในลักษณะดังต่อไปนี้

จำแนกตามแหล่งที่มา แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ นโยบายที่กำหนดโดยรัฐบาล ซึ่งทั่วไปเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า นโยบายสาธารณะ (Public Policy) ส่วนอีกประเภทหนึ่งนั้น นโยบายที่กำหนดโดยหน่วยงานภายใต้รัฐบาล กลุ่มการเมือง หรืออื่นๆ โดยทั่วไปจะเรียกนโยบาย

จำแนกตามระดับชั้นของการบริหาร เช่น นโยบายระดับประเทศ (หรือนโยบายสาธารณะ) นโยบายระดับกระทรวง นโยบายระดับสำนักงาน นโยบายระดับเขตพื้นที่การศึกษา นโยบายระดับโรงเรียน หรืออาจเป็นนโยบายตามระดับชั้นของการบริหารภายในองค์การเดียวกันก็ได้

จำแนกตามลักษณะของเนื้อหาสาระ เช่น นโยบายด้านการศึกษา นโยบายด้านสาธารณสุข นโยบายด้านสังคม นโยบายด้านธุรกิจ นโยบายการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป็นต้น

จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น นโยบายช่วยเหลือผู้ประสบภัยแล้ง นโยบายส่งเสริมการศึกษาแก่เด็กผู้ด้อยโอกาสหรือพิการ นโยบายขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว นโยบายส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของสตรี นโยบายช่วยเหลือทหารผ่านศึก เป็นต้น

จำแนกตามลักษณะพื้นที่ เช่น นโยบายพัฒนานิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก นโยบายปลูกป่าชายเลนในพื้นที่ภาคกลาง นโยบายพัฒนาอุทยานประวัติศาสตร์ในจังหวัดสุโขทัย เป็นต้น

2.1.4 กระบวนการนโยบาย

การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการของแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความเชื่อในทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ 2 ประเภท คือ

1. **ทฤษฎีทางการบริหาร** ซึ่งมีแนวคิดและความเชื่อว่านโยบายจะต้องเกิดจากผู้บริหารระดับสูง แล้วกระจายนโยบายนั้นไปยังหน่วยงานต่างๆ ในระดับต่ำลงไป โดยหน่วยงานระดับกลางเป็นผู้ประสานนโยบาย นโยบายลักษณะนี้จะเน้นวัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติเป็นสำคัญ

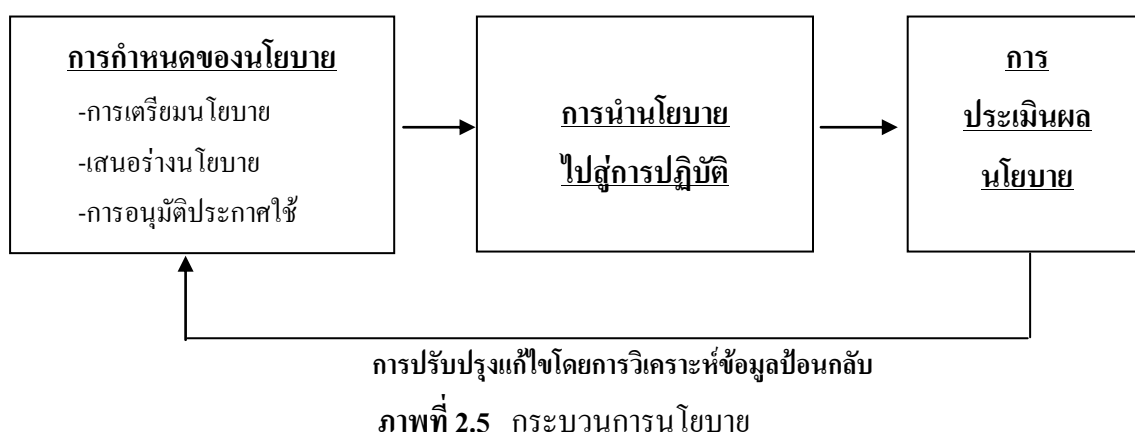
2. **ทฤษฎีทางการปกครองในระบอบประชาธิปไตย** ซึ่งมีแนวคิดและความเชื่อว่านโยบายจะต้องเกิดจากบุคคลทุกระดับชั้นในหน่วยงานหรือในองค์กร ควรมีอำนาจในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของตน หากเป็นที่ตกลงกันได้ก็ให้ถือว่าเป็นนโยบายหรือการตัดสินใจของกลุ่มโดยไม่จำเป็นต้องมีหน่วยกลางทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน นโยบายลักษณะนี้เน้นถึงอำนาจต่อรองและผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงกระบวนการนโยบายว่า ประกอบด้วยหลักการและเหตุผลที่สำคัญหลายประการ แต่โดยทั่วไปนั้น มักจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นการกำหนดของนโยบาย (Policy Formulation)** ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการร่างข้อเสนอหรือทางเลือกเชิงนโยบายต่าง เพื่อพิจารณาตัดสินใจและอนุมัติให้ความเห็นชอบประกาศเป็นนโยบายที่รับทราบโดยทั่วกันและในการเสนอทางเลือกนั้นมักจะมาจากการผลักดันหรือการนำเสนอประเด็นปัญหาโดยบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสภาพการณ์ต่างๆ อันเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดนโยบาย

2. **ขั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)** เป็นการแปลงตัวนโยบายไปสู่ภาคการปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

3. **ขั้นการประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation)** เป็นการพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีบรรลุผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร และยังคงครอบคลุมถึงการตรวจสอบผลกระทบ (Impact) ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งประเมินความคุ้มค่าด้านต่างๆ ของตัวนโยบาย เพื่อตัดสินใจคงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงตัวนโยบายจากการอาศัยข้อเท็จจริงที่ได้จากการประเมินผลนโยบาย และอาจยกเลิกตัวนโยบายดังกล่าว



2.2 นโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้

จากการศึกษา นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สามารถแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ นโยบายของหน่วยงานทางการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 นโยบายการจัดการความรู้ทางการศึกษา

นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559)** (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545 : 23-24) มีเจตนารมณ์มุ่งที่จะ 1) พัฒนาชีวิตให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” 2) พัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็ง และมีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรกัน ซึ่งในส่วน of สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ นั้น จะสร้างโอกาสให้คนไทยทุกคนมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้ก้าวทันกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารและวิทยาการ

สมัยใหม่ มีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ให้ทุกองค์กรและทุกส่วนในสังคมมีความใฝ่รู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ มุ่งให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นส่วนหนึ่งของแหล่งเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ยิ่งขึ้นต่อไป

เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ วัตถุประสงค์ของแผน จึงมุ่งมั่นที่จะสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างเสริมความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคน ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และการเรียนรู้ของคนและสังคมไทย รวมทั้งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานความรู้ของประเทศ เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ รวมตลอดถึงการสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้ เพื่อให้เหมาะสมกับการเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้โดยผสมผสานกับภูมิปัญญาที่มีอยู่เดิม อันจะทำให้เกิดความรู้ การเรียนรู้ และนวัตกรรมของภาคเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

แผนการศึกษาแห่งชาติ ถือว่า เป็นนโยบายในการจัดการศึกษาของชาติ ฉบับหนึ่ง ที่หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องจะต้องยึดเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในส่วนที่ตนรับผิดชอบ แผนการศึกษาแห่งชาติ 2545-2559 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ข้อ และแนวนโยบายไว้ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 : พัฒนาคอนอย่างรอบด้าน และสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา
ประกอบด้วย แนวนโยบาย 4 ประการคือ

- แนวนโยบายที่ 1 : พัฒนาทุกคนให้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้
- แนวนโยบายที่ 2 : การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน
- แนวนโยบายที่ 3 : ปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- แนวนโยบายที่ 4 : พัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ที่ 2 : สร้างสังคมให้มีคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้
ประกอบด้วย แนวนโยบาย 3 ประการคือ

- แนวนโยบายที่ 5 : การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ

แนวนโยบายที่ 6 : ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และการเรียนรู้ของคน
 แนวนโยบายที่ 7 : การสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้

โดยมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ

- (1) มีการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย
- (2) มีการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย
- (3) มีการใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาในทุกภาคการผลิต เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
 ของสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่นำมาสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นของคนไทย

กรอบดำเนินงาน

- 1) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ใหม่ๆ ทั้งจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่เดิม และจาก
 ฐานความรู้ด้านนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ
- 2) สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนและประยุกต์ความรู้ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้
 อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) สนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการแสวงหา สร้างสรรค รับ ใช้ และ
 เผยแพร่ความรู้

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

สถานศึกษา

- 1) ทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน หรือคลังความรู้ ที่สอดคล้องกับสภาพของ
 ทรัพยากร และสังคมไทย พร้อมจะแลกเปลี่ยนและพัฒนาพร้อมกับชุมชนอยู่เสมอ รวมทั้งการใช้
 ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม กิจกรรม
 ของชุมชน และปัจจัยซึ่งก่อประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพของคนในชุมชนและการดำเนินชีวิต
 อยู่ในสังคมอย่างปกติสุข
- 2) สร้างความตระหนักให้ครู คณาจารย์ และผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง
 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยีต่างๆ โดยรู้จักเลือกสรรและใช้สื่ออย่างเหมาะสม
 กับสังคมไทย
- 3) ร่วมกับองค์กรประชคมในท้องถิ่นค้นหาความรู้ แหล่งเรียนรู้ และศักยภาพของชุมชน
 เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนและส่งเสริมให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม โดย
 มีการจัดระบบเพื่อดูแลและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่	3 : พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน ประกอบด้วย แผนนโยบาย 4 ประการคือ
แนวนโยบายที่	8 : ส่งเสริมและสร้างสรรค์ทุนทางสังคมและวัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
แนวนโยบายที่	9 : การจำกัด ลด ขจัด ปัญหาทางโครงสร้าง หรือคงไว้ซึ่งความยากจน ขัดสน ด้อยทั้งโอกาสและศักดิ์ศรีของคนเพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม
แนวนโยบายที่	10 : การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและการพัฒนาประเทศ
แนวนโยบายที่ 11	: จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

ในแต่ละแนวนโยบายมีการกำหนด เป้าหมาย และ กรอบการดำเนินงาน ไว้ พร้อมทั้งได้มีการเสนอแนะแนวทาง การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.2) มาตรฐานการศึกษาของชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 : 8-9) ระบุประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไว้ในมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้ โดยระบุไว้ดังนี้

ในข้อ 3.1 การบริการวิชาการและสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ โดย

3.1.1 สถานศึกษาร่วมมือกับบุคลากรและองค์กรในชุมชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกระดับ ร่วมจัดปัจจัยและกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน และให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่การพัฒนาคนในชุมชน เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา และคนไทยมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.1.2 ชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งขององค์กรที่ให้บริการทางการศึกษามีสถานภาพเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ มีความปลอดภัย ลดความขัดแย้ง มีสันติสุข และมีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ในข้อ 3.3 การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคม โดย

3.3.1 ครอบครัวยุคใหม่ ชุมชน องค์กรทุกระดับ และองค์กรที่จัดการศึกษามีการสร้างและใช้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

1.3) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน, 2548 : 14) ระบุประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไว้ในมาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยระบุไว้ในมาตรฐานที่ 17 และ 18 ดังนี้

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น ตัวบ่งชี้ 17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน ตัวบ่งชี้ 18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

1.4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549 : 13) ระบุประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ข้อ 5.1 (1) การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่ม ทุกวัย ตลอดชีวิต เริ่มตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานเข้มแข็ง มีทักษะชีวิต พัฒนาสมรรถนะ ทักษะของกำลังแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการ พร้อมก้าวสู่โลกของการทำงานและการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ สร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ตั้งแต่ระดับชุมชน ถึงประเทศ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

2. นโยบายของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.1) พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ พ.ศ. 2547

มาตรา 3 กล่าวว่า “การบริหารและพัฒนาองค์ความรู้” หมายถึง การบริหารพัฒนาเพื่อการส่งเสริมหรือการอำนวยความสะดวก เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสพัฒนาความคิดเพิ่มความรู้ในคลังสมอง พัฒนาสร้างสรรค์ และพัฒนาภูมิปัญญาของบุคคล ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือเข้าถึงองค์ความรู้หรือข้อมูลหรือประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต โดยผ่านระบบเรียนรู้สาธารณะ อันเป็นการศึกษาที่ไม่มีที่สิ้นสุด

และ**มาตรา 5** กำหนดให้จัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นเรียกว่า สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) (Office Of Knowledge Management and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (มาตรา 6)

- 1) เป็นองค์การเรียนรู้ขนาดใหญ่ที่สมบูรณ์ หลากหลาย และเป็นองค์การนำทางด้าน
ฐานความรู้
- 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ในสาขาต่างๆ เพื่อสะสม
ความรู้และพัฒนาภูมิปัญญาของตน
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีศูนย์บริการวิชาการความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายในด้านต่างๆ
ไม่ว่าประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์แห่งชีวิต สังคม ศิลปะ วัฒนธรรม ค่านิยมหรือวิถีของคน
- 4) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่และ
อนาคต
- 5) ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่านและเรียนรู้
- 6) ส่งเสริมให้ประชาชน ได้มีโอกาสพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถสร้าง
นวัตกรรมผลผลิต หรืองานจากการผสมผสานภูมิปัญญาของตนเข้ากับความรู้สมัยใหม่
- 7) สนับสนุนให้มีศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนและแสดงผลงานความคิดสร้างสรรค์และการ
ออกแบบของบุคคลทั่วไปจากทุกแหล่งอารยธรรม

2.2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : 230) ระบุประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไว้ใน มาตรา 11 โดยกำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ ต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้ถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ ข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตาม พระราชกฤษฎีกานี้

จากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ กำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งมีแนวคิดหลัก คือ ต้องการ ที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไป อย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการ พัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่าง แท้จริง และทำงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการยังกำหนดให้ส่วนราชการทำการประเมินองค์การตามเกณฑ์ PMQA เพื่อใช้ในการจัดทำแผนการพัฒนางค์การ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งกำหนดให้องค์การต้องจัดทำรายงานส่งทุกปี ในช่วงเดือนมกราคม โดยที่ตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) นี้มีหลักการของการจัดการความรู้รวมอยู่ด้วย ใน หมวดที่ 4 เรื่อง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ใน ข้อ 7 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ ดังนั้นหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐ จึงต้องปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและผูกพัน

จากการศึกษานโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่มีทั้งนโยบายในส่วนของหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การทางการศึกษาให้แข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยเหตุดังกล่าว คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ.อยุธยา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้นโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ โรงเรียน จำเป็นต้องแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจจะได้มาจากประสบการณ์เดิม หรือเราอาจจะเรียนรู้ประสบการณ์ของคนอื่น จากระบบการจัดการความรู้ที่เป็นกลไกที่จะช่วยให้สามารถถอดบทเรียนและนำความรู้ วิทยาการใหม่ๆ จากภายนอกมาประยุกต์ใช้ ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะจะช่วยทำให้เรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถจะต่อยอดความรู้ของตนเองให้เกิดผลชัดเจน สามารถประมวลให้เป็นระบบ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นได้โดยง่าย ดังนั้น ระบบการจัดการความรู้จึงเป็นเทคนิคที่จะช่วยทำให้ระบบต่างๆ ของโรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้เป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะอำนวยความสะดวก ส่งเสริม และเกื้อหนุนให้เกิดระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น ” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) จากนโยบายดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน

อย่างไรก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีโครงการนำร่องการจัดการความรู้ ในปีงบประมาณ 2548 มาก่อนหน้านี้ โดยจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ (Knowledge Management Center: KMC) ใน 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งศูนย์จัดการความรู้ดังกล่าวเป็นศูนย์จัดการความรู้เสมือนจริงในรูปแบบเว็บไซต์ ทั้งนี้เพื่อความเร็ว ความประหยัดในการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้ชื่อว่า แมงมูม (Mang Moom) ต่อมาในปีงบประมาณ 2549 ได้กำหนดให้ทุกเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีศูนย์การจัดการความรู้ตามรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ผลจากการดำเนินการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ 2548 – 2549 นั้นประสบความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้ผ่านเว็บไซต์แมงมูม ขณะเดียวกันในช่วงเวลาดังกล่าวได้มีโครงการ “วิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้” ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของ 3 ฝ่าย คือ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) สำนักงานกองทุนและสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ 17 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 78 สถานศึกษา ในโครงการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือเพิ่มคุณภาพงานในภาระหน้าที่ของตน ผลจากการดำเนินการในระยะเวลา 1 ปี พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในโครงการสามารถจัดการความรู้ในองค์กรของตน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาต่อยอดความรู้ได้ในระดับหนึ่ง (สำนักงานพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา, 2550)

ต่อมาในปีงบประมาณ 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างทีมแกนนำนักจัดการความรู้ได้ครบทั้ง 185 เขตพื้นที่การศึกษา และมีการกำหนดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นแบบการจัดการความรู้ 28 แห่ง ใน 5 ภูมิภาค และได้จัดสรรงบประมาณให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขยายการจัดการความรู้ไปสู่โรงเรียนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ มากกว่า 300 แห่ง ส่วนปีงบประมาณ 2551 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดสรรงบประมาณให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ยังได้จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้โรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 จำนวน 414 โรงเรียน เป็นจำนวน 8,280,000 บาท เพื่อให้ทางโรงเรียนดำเนินการจัดการความรู้ และในปีงบประมาณ 2552 ได้กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกลยุทธ์ที่ 1 (ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาพอเพียงให้แก่นักเรียนทุกคน) มาตรการที่ 3 ให้แต่ละสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมเด็กติดเกมส์ การตั้งครุฑ ปัญหาเพศสัมพันธ์ในวัยเรียน ความรุนแรงในโรงเรียน ปัญหา ยาเสพติดในโรงเรียน การกระทำผิดในหมู่นักเรียน และอื่นๆ ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนเยาวชนที่มีพฤติกรรมเสี่ยง และในกลยุทธ์ที่ 3 (ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ พัฒนาผู้เรียน สมรรถนะครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาอย่างเต็มตามศักยภาพ) มาตรการที่ 4.5 ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพระบบจัดการความรู้ การจัดเวทีวิชาการสำหรับสถานศึกษา ครู และนักเรียน

ทั้งนี้เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทุกแห่งสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มสาระวิชาหลักให้สูงขึ้น และลดจำนวนผู้เรียนที่อยู่ในเกณฑ์ปรับปรุง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552)

ส่วนปีงบประมาณ 2553 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ ในกลยุทธ์ที่ 1 (พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ) มีมาตรการที่จะพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุมาตรฐาน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 8 กลุ่มสาระ โดยเน้น 5 กลุ่มสาระหลัก ได้แก่ วิชา คณิต ภาษาไทย สังคมศึกษา และภาษาต่างประเทศ โดยกำหนดโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ : การเสริมสร้างการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ คือ 1) ใช้การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) วงเงินงบประมาณ 6,705,000 บาท 2) พัฒนาค้นนวัตกรรมและการใช้โปรแกรมสำเร็จในการพัฒนาสื่อและจัดการเรียนการสอน วงเงินงบประมาณ 873,000 บาท 3) พัฒนาอัจฉริยภาพเด็กไทย โครงการสืบสานพระปณิธานการสร้างความเข้มแข็งการจัดการความรู้วิชาวิทยาศาสตร์สู่เส้นทางโอลิมปิกร่วมกับมูลนิธิ สอวน. วงเงินงบประมาณ 1,800,00 บาท 4) พัฒนาอัจฉริยภาพเพื่อความเข้มแข็งครูด้านหุ่นยนต์ และสิ่งประดิษฐ์วิทยาศาสตร์อากาศยาน วงเงินงบประมาณ 4,770,000 บาท และ 5) พัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียน วงเงินงบประมาณ 691,800 บาท (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

จากข้อความข้างต้น จะพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีนโยบายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน นำนโยบายการจัดการความรู้ไปใช้ในการยกระดับคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนให้มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 จนกระทั่งปัจจุบัน

2.3 การนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

2.3.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ในอดีตนั้นการศึกษานำนโยบายไปสู่การปฏิบัติถูกละเลยมาจนกระทั่งถึงทศวรรษที่ 1970s จึงปรากฏว่ามีนักวิชาการทางทฤษฎีองค์การเริ่มให้ความสนใจศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจากความสงสัยเกี่ยวกับความล้มเหลวของนโยบายรัฐบาลสหรัฐอเมริกาในสมัยประธานาธิบดีจอห์นสัน ที่ได้ดำเนินนโยบายหลายอย่างมาใช้ในช่วง ปี ค.ศ. 1960 – 1970 โดยเฉพาะนโยบายสงครามความยากจน แต่ปรากฏว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย และในประเทศอังกฤษสมัยรัฐบาลแรงงาน

ที่พยายามพัฒนาในหลายเรื่อง เช่น การพัฒนาที่ดิน การพัฒนาเมือง การจ้างงาน และการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม แต่ก็ปรากฏว่าล้มเหลว (Dunsire, 1978; cited in Hogwood and Gunn, 1984: 197) ซึ่งเป็นช่องว่างระหว่างการกำหนดนโยบายกับการประเมินผลนโยบาย ทั้งนี้เหตุผลสำคัญที่ทำให้การศึกษาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติถูกละเลย มี 4 ประการ คือ 1) เกิดจากสมมติฐานที่ไม่รับกุม (naive assumption) เพราะคิดว่าการกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่ไม่มีเนื้อหาสาระสำคัญและมีคุณค่ามากพอที่จะเรียกความสนใจจากนักวิชาการ และความเชื่อของฝ่ายผู้บริหารรัฐบาลว่าบุคลากรระดับล่างที่เป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะสามารถทำความเข้าใจด้วยนโยบายได้ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีศักยภาพที่จะดำเนินงานได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยไม่มีอุปสรรคหรือปัจจัยอื่นใดกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับล่าง 2) การให้ความสนใจกับการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานและการวางแผน (Planning Program Budgeting : PPB) ซึ่งมุ่งเน้นอย่างมากในการให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเป็นผู้มอบหมายงานให้บุคลากรระดับล่างเป็นผู้รับผิดชอบการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยปราศจากการติดตามวิเคราะห์ถึงสภาพและปัญหาในการปฏิบัติ 3) ความยากลำบากที่ทำให้นักวิชาการไม่สนใจเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ ระเบียบวิธีการศึกษาและการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ยังไม่เป็นมาตรฐานชัดเจน ซึ่งเป็นการยากที่ผู้วิจัยจะนิยามบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ครอบคลุมครบถ้วน และ 4) การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและทรัพยากรจำนวนมาก (Van Meter and Van Horn, 1975: 450 – 451)

อย่างไรก็ตาม ในปี ค.ศ. 1973 ได้ปรากฏหลักฐานอย่างเป็นทางการในการศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดย Pressman และ Wildavsky (1973) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความล้มเหลวของโครงการสร้างงานขนาดใหญ่ของรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกาในการสร้างงานให้กับคนผิวดำที่เมืองโอคลแลนด์ รัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งได้รับความสนใจจากนักวิชาการสาขา นโยบายกันอย่างกว้างขวาง และเริ่มมีการพัฒนาทฤษฎีเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพิ่ม

2.3.2 ความหมายของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) ไว้หลากหลาย โดยอาจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ตามพัฒนาการและความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิเคราะห์ในยุคต้นๆ จะเน้นที่การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังเช่น Williams (1975: 154) ให้ความสนใจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรหน่วยปฏิบัติ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีองค์กร โดยให้ความหมายว่า เป็นความพยายามที่จะตัดสินใจความสามารถของ

องค์การในการรวบรวมคนและทรัพยากรในหน่วยงานหนึ่ง และกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วน Pressman และ Wildavsky (1973) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของรัฐบาล โดยให้ความหมายว่า เป็นการดำเนินงานให้ลุล่วง ให้ประสบความสำเร็จ ให้ ครบถ้วน ให้เกิดผลผลิต และให้สมบูรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่รัฐบาลกำลังปฏิบัติอยู่และเป็น ธรรมชาติของนโยบาย ส่วน Van Meter และ Van Horn (1975: 449) ได้ให้ทัศนะที่เพิ่มเติมจาก Pressman และ Wildavsky ว่า เป็นการดำเนินงานโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งในภาครัฐและ ภาคเอกชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจากการตัดสินใจนโยบาย

กลุ่มที่ 2 มีการขยายความให้เห็นถึงกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังเช่น Mazmanian และ Sabatier (1989: 20-21) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการนำการตัดสินใจนโยบายที่ ได้กระทำไว้ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จขององค์การราชการ โดยปกติเป็นการร่วมกันทำงาน ภายใต้อำนาจที่ผ่านการเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ หรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร หรือคำพิพากษา ของศาลสูงหรือศาลฎีกา ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งที่เป็นไปตามความตั้งใจและไม่ตั้งใจ ส่วน Ripley และ Franklin (1989: 4) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่กฎหมายได้ให้อำนาจ แก่แผนงาน นโยบาย หรือให้ผลประโยชน์หรือผลผลิตบางอย่างที่จับต้องได้ ซึ่งหมายถึงกลุ่มของ กิจกรรมที่ตามมากับเจตนาของแผนงานหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการกระทำหรือไม่กระทำ ของตัวแสดงหลายคน โดยเฉพาะข้าราชการ ส่วน Putt และ Springer (1989: 45) ได้ให้ทัศนะ เพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต่อเนื่อง โดยให้ความหมายว่า เป็นอนุกรมของกิจกรรมและการ ตัดสินใจที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งเกิดขึ้นจากการแปลงข้อความนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการ กระตุ้นผู้ปฏิบัติ จากการกระทำให้ข้อความนโยบายชัดเจนและมีความคิดริเริ่ม ซึ่งแสดงเจตนาจะ ช่วยให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

สำหรับนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายในกลุ่มที่ 2 นี้ โดยส่วนใหญ่ได้ศึกษางานวิจัยของ นักวิชาการชาวต่างประเทศ ดังนั้นจึงให้ความหมายไว้ครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วรเดช จันทรศร (2532: 19) ได้ให้ความหมายว่า เป็นเรื่องของการศึกษาองค์การที่รับผิดชอบ ว่าสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมด ปฏิบัติงานให้ บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ และในปี พ.ศ.2552 ได้ให้นิยามใหม่ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ เกิดการกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของนโยบาย กล้า ทองขาว (2534 : 18) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมุ่งที่จะให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามอาณัติของ นโยบายบรรลุผลสำเร็จโดยตรง ทั้งนี้ลักษณะการดำเนินการดังกล่าวจะต้องสังเกตและตรวจสอบ ได้จากปรากฏการณ์ที่เป็นจริง

ศุกชัย ยาวะประภาส (2548 : 90-91) ได้สรุปความหมายจากนักวิชาการชาวต่างประเทศว่าเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง และยืดหยุ่น ซึ่งเกิดจากการดำเนินการตามนโยบายที่ครอบคลุมถึงการแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือพระราชบัญญัติ ให้เป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยที่มีการระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนและวางรูปโครงการเพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการจัดองค์การและการปฏิบัติให้เป็นไปตามโครงการที่วางรูปและกำหนดแผนไว้

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2551: 7) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการหลังจากที่ผ่านสภาหรือนโยบายได้รับการอนุมัติ เป็นกิจกรรมของการนำนโยบายที่อยู่ในรูปของกฎหมาย นโยบายระเบียบ คำสั่งหรือรูปแบบอื่นๆ ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการที่อยู่ระหว่างการก่อรูปนโยบายและผลลัพธ์ โดยที่การนำไปปฏิบัติจริงอาจไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่แน่นอนและควบคุมไม่ได้จำนวนมาก อนึ่ง การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินี้อาจมองจากข้างบนลงข้างล่าง หรืออาจมองจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติระดับต่างเป็นหลัก หรือมองในทั้งสองรูปแบบก็ได้

จากการศึกษาความหมายของนักวิชาการทางด้านนโยบายข้างต้น สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่งภายหลังจากที่นโยบายผ่านสภาหรือได้รับการอนุมัติ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย พระราชบัญญัติ ระเบียบ คำสั่ง แผนงานโครงการหรือรูปแบบอื่นๆ มาดำเนินการศึกษาครอบคลุมถึงกระบวนการกำหนดนโยบายเพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายอย่างชัดเจน และทำการแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายให้เป็นแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมปฏิบัติได้จริง เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงานและสอดคล้องกับสภาพของพื้นที่ท้องถิ่น พร้อมทั้งมีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งหรือยืดหยุ่น แล้วนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีการระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบกับจัดเตรียมความพร้อมภายในหน่วยปฏิบัติ อย่างเช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดองค์การ เพื่อให้มีความสามารถรองรับการดำเนินงานตามโครงการที่วางแผนไว้ได้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่องของการนำไปปฏิบัติ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ในระยะยาว

2.3.3 แนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบการวิจัยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

พัฒนาการทางการวิจัยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ (Lester and other, 1987: 201-207) คือ

1. การวิจัยในช่วงแรก ปรากฏหลักฐานชัดเจนในระหว่างปี ค.ศ. 1970 – 1975 นักวิจัยในช่วงนี้ให้ความสนใจศึกษาอยู่ 2 ประเด็น คือ 1) มุ่งที่จะอธิบายถึงรายละเอียดของอุปสรรคต่างๆ ต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในความหมายที่เฉพาะเจาะจง และ 2) มุ่งที่จะอธิบายความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ แต่ยังไม่ได้ศึกษาความรู้เกี่ยวกับกระบวนการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติโดยตรง และส่วนใหญ่ก็จะสรุปว่านโยบายไม่ประสบความสำเร็จ แต่ก็ไม่ได้อธิบายเป็นตัวแบบ (model) หรือ แนวทางที่จะแก้ไขปัญหา เช่น งานวิจัยของ Pressman and Wildavsky (1973) ทั้งนี้ในช่วงแรกจะใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ในลักษณะของกรณีศึกษา ที่กำหนดกรอบการศึกษาของตัวแปรไว้มากจนเกินไป ทำให้นำไปประยุกต์ใช้ได้ยาก

2. การวิจัยในช่วงที่สอง อยู่ระหว่างปี ค.ศ. 1975 -1985 ในช่วงนี้มุ่งที่จะสร้างและทดสอบกรอบแนวคิดการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่ออธิบายว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นทฤษฎีได้ 2 ประเภท คือ 1) ทฤษฎีบนลงล่าง (top – down theories) และ 2) ทฤษฎีล่างขึ้นบน (bottom – up theories)

3. การวิจัยในช่วงที่สาม ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 จนถึงปัจจุบัน เป็นช่วงของการสังเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขกรอบแนวคิด โดยนักวิจัยความพยายามที่จะปิดจุดอ่อนในการวิจัยการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ จากการบูรณาการหรือสังเคราะห์ทฤษฎีบนลงล่างและล่างขึ้นบนเข้าด้วยกัน พร้อมกับนำเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์เชิงระบบ ทำให้ได้แนวคิดการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีความชัดเจน และสามารถระบุความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุได้ (Goggin and other, 1990: 13-19)

สำหรับการวิจัยการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติในปัจจุบันนั้น ยังคงใช้แนวคิดทฤษฎีจากนักวิจัยนโยบายในรุ่นก่อนหน้านี้ แต่มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้นจากการเริ่มต้นด้วยคำถามการวิจัย (research questions) ว่า สิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ อะไร และมีอะไรเป็นหลักฐานหรือข้อสังเกตว่าได้เกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวขึ้นแล้ว จากนั้นก็ตรวจสอบว่ามีประเด็นใดบ้างที่ต้องแก้ไข (Hill and Hupe, 2006: 78) นอกจากนี้ยังได้มีประยุกต์ใช้การนำกรอบแนวคิดของ Berman (1978) ที่ได้แบ่งการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค กับ ระดับจุลภาค ซึ่งได้ พัฒนากลอบแนวคิดโดยนำลักษณะโครงสร้างขององค์การมาบูรณาการกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ บนพื้นฐานความคิดที่ว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวของ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรระดับต่างๆ ในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในระดับมหภาคนั้นจะเน้นการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนกันระหว่างองค์กรระดับต่างๆ ส่วนระดับจุลภาคนั้นจะเน้นการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กรหรือบุคลากรในองค์กร ภายหลังจากที่ได้รับนโยบายมาแล้ว

ทฤษฎีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

จากพัฒนาการการวิจัยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวไว้แล้วข้างบน ซึ่งก่อให้เกิดทฤษฎี 3 กลุ่มที่สำคัญ และยังคงใช้เป็นพื้นฐานในการวิจัยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น การทำความเข้าใจทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่ม จึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อที่จะนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง และสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ต้องการ

ทฤษฎีบนลงล่าง (Top – down theories)

Younis และ Davidson (1990: 5-8) เรียกทฤษฎีนี้ว่า ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จ (prescription for success) ทั้งนี้เพราะเล็งเห็นว่า นโยบายถูกกำหนดขึ้นจากรัฐบาลและถูกหน่วยงานส่วนกลางปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างทำตาม เมื่อพิจารณาตามข้อความดังกล่าวจะเห็นว่า รากฐานของทฤษฎีบนลงล่างมากจากตัวแบบขั้นตอน (stage model) ในการวิเคราะห์กระบวนการนโยบาย (Hill, 2005: 176) ซึ่งมีหลักการว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเริ่มจากการตัดสินใจของรัฐบาลกลาง นอกจากนี้ยังมีรากฐานมาจากทฤษฎีระบบ (system theory) ซึ่งมีหลักการว่า นโยบายเป็นผลโดยตรงที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ และมักไม่สนใจผลกระทบที่มาจากตัวผู้ปฏิบัติ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงกำหนดให้นโยบายเป็นปัจจัยนำเข้า (input) ส่วนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นผลผลิต (output)

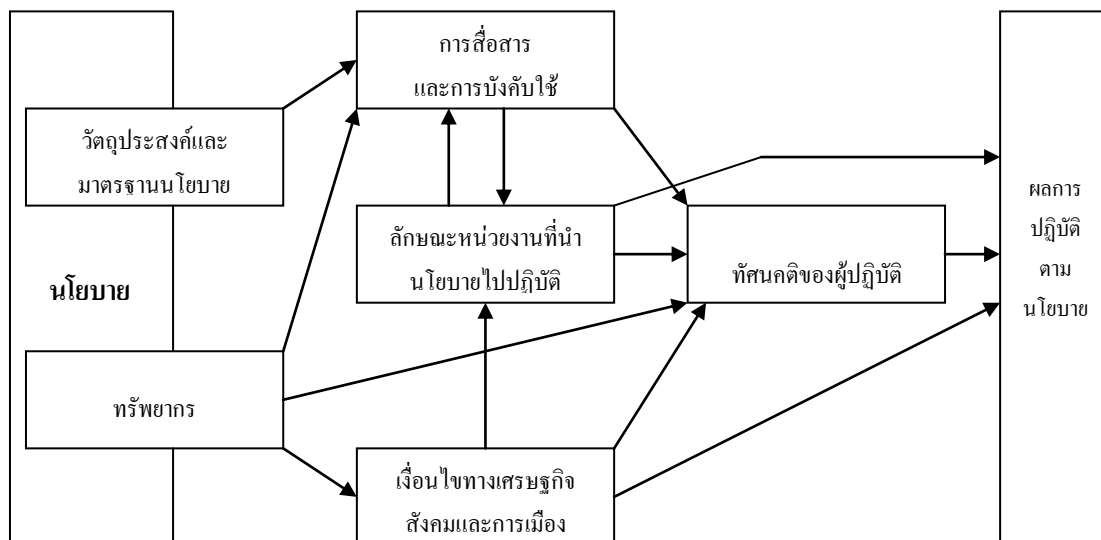
ฐานคติของทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 1) การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะได้ผลสูงสุดจากความชัดเจนของสถาบันที่กำหนดนโยบายและข้อบังคับ (Sabatier, 1986) โดยคาดหวังว่าผู้ตัดสินใจมีความสามารถกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายให้ชัดเจน และควบคุมการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ตามความตั้งใจของนโยบายอย่างเต็มที่ (Pulzl and Treib, 2007: 90) ซึ่งเป็นแนวคิดในอุดมคติ (ideal type) เพราะมุ่งหาคำตอบว่า “การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สมบูรณ์แบบ (perfect implementation) เป็นอย่างไร” (Parsons, 1995: 465) โดยมีฐานคติหลัก 6 ประการ คือ 1) สถาบันหรือองค์กรเป็นผู้กำหนดโครงสร้างความมีประสิทธิภาพของการนำไปสู่การปฏิบัติ 2) ความ

ชัดเจนของทฤษฎีเชิงสาเหตุ จำเป็นต้องอาศัยการบัญญัติกฎหมายที่เหมาะสม และให้การส่งเสริมผู้ปฏิบัติอย่างเพียงพอทั้งทรัพยากรและเครื่องมือที่จำเป็น 3) ในการส่งมอบนโยบายแก่ผู้ปฏิบัติจะต้องมีข้อบังคับทางกฎหมายที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายของนโยบาย 4) แม้ว่าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีทักษะสูง และมีข้อผูกพันสูง แต่ผู้ปฏิบัติอาจจะปฏิบัติโดยมุ่งประโยชน์ส่วนตัว 5) สิ่งจูงใจจากผู้บริหารหรือผู้บัญญัติกฎหมาย เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความร่วมมือจากผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และ 6) การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถพบทวนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม และข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นได้ (Calista, 1994: 132-134)

ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามทฤษฎีบนลงล่าง เช่น

ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Van Meter และ Van Horn

Van Meter และ Van Horn (1975: 439-464) ได้เสนอตัวแบบเชิงสมมติฐานของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ที่เรียกว่า A Model of the Policy Implementation Process เพื่อใช้ในศึกษาถึงผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบายว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ โดยเริ่มสมมติฐานเหมือนกับ Pressman และ Wildavsky (1973) กล่าวคือ ผู้ตัดสินใจส่วนกลางเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบาย และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของนโยบายกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องการวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จ แต่ที่ Van Meter และ Van Horn แตกต่างออกไปก็คือ สมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายและการเห็นพ้องกัน ในจุดมุ่งหมายเป็นสิ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพของนโยบาย (Pulzl and Treib, 2007: 90-92) นอกจากนี้ตัวแบบดังกล่าวได้ พัฒนาขึ้นโดยใช้ทฤษฎีองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ การควบคุมองค์การ องค์การที่สลับซับซ้อนและการจัดองค์การใหม่ มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์ สนวกกับการศึกษา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้ ตัวแบบที่ประกอบด้วยตัวแปรที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบาย และผลการปฏิบัติตามนโยบาย 6 ตัว แปรด้วยกัน ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ ตัวแปรภายนอก 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) มาตรฐานนโยบายและวัตถุประสงค์ 2) ทรัพยากร และตัวแปรภายใน อีก 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสื่อสารและการบังคับใช้ 2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 3) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และ 4) ทักษะของผู้ปฏิบัติ ซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่ว่า ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติและเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองมีผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Van Meter และ Van Horn

ที่มา : Van Meter, D. and Van Horn, C. E. (1975). **The policy implementation process: A conceptual framework.** *Administration and Society*, 6(4): 445 – 488.

ทฤษฎีล่างขึ้นบน (Bottom – up theories)

เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1970 – 1980 จากข้อวิพากษ์เกี่ยวกับทฤษฎีบนลงล่าง และผลจากการวิจัยที่พบว่า ผลลัพธ์ของนโยบายไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย ดังนั้น ฐานคติของทฤษฎีบนลงล่างที่เชื่อว่า ผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุจึงไม่ถูกต้อง และนักทฤษฎีล่างขึ้นบนเห็นว่า ควรศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระดับปฏิบัติ และปฏิเสธความคิดที่ว่านโยบายเริ่มจากส่วนบน โดยบุคลากรระดับล่างต้องยึดตาม จากแนวคิดดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในเชิงทฤษฎี เพราะเห็นว่าบุคลากรระดับล่างมีบทบาทในการตัดสินใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ เนื่องจากอยู่ใกล้กับปัญหา มากกว่าส่วนบน ประกอบกับการให้บริการหลายอย่างมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ซับซ้อน ต้องใช้ระเบียบกฎเกณฑ์เป็นจำนวนมากและบางข้อขัดแย้งกัน ทำให้บุคลากรระดับล่างต้องเลือกว่าจะทำตามระเบียบใด ซึ่งเป็นหลักฐานยืนยันว่าบุคลากรต้องใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานและมีอิสระในการเลือก ถึงแม้ว่าจะมีการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาแล้วก็ตาม ซึ่งทำให้เห็นว่าระบบการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาเป็นวิธีการที่ไม่ได้ผล และหากมีการควบคุมอย่างเคร่งครัดก็จะเป็นการบริการมีคุณภาพน้อยลง (Lipsky, 1980)

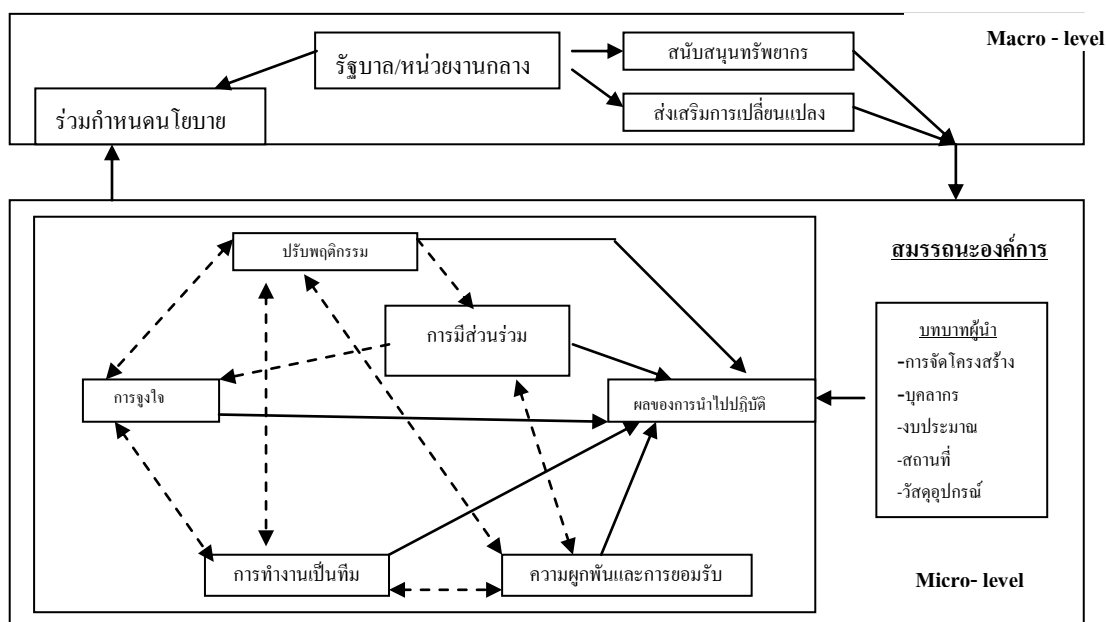
สำหรับหน่วยวิเคราะห์ของนักทฤษฎีกลุ่มนี้จะเริ่มจาก ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ (Street level bureaucrats) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งของผู้ปฏิบัติ ต่อด้วยการศึกษาโครงสร้างของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมาประกอบเป็นข้อมูล เพื่อตอบคำถามที่ว่า หน่วยงานนี้มีความสามารถอะไรบ้างที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย และหน่วยงานนี้ต้องการทรัพยากรอะไรบ้างที่ทำให้เกิดผลกระทบดังกล่าว นอกจากนี้ยังวิเคราะห์ถึงว่า ผู้กำหนดนโยบายได้กำหนดทรัพยากรไว้เพียงพอที่จะทำให้เกิดผลกระทบดังกล่าวหรือไม่ ดังนั้น ทฤษฎีล่างขึ้นบนจึงให้ความสำคัญในการส่งมอบผลลัพธ์นโยบายซึ่งเกิดจากการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ทั้งนี้โดยเห็นว่าความตั้งใจของนโยบายจะยังไม่ได้รับการตอบสนอง จนกว่า จะมีการเจรจาต่อรองระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น

**ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Elmore : ตัวแบบการพัฒนาองค์กร
(Organization development)**

หลักการสำคัญคือ การให้คนควบคุมตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่งจะ เป็นการจูงใจคนให้ผูกพันกับเป้าหมายของกลุ่ม โดยที่องค์กรควรที่จะมีหน้าที่ตอบสนองต่อ หลักการดังกล่าว จัดโครงสร้างให้คนมีส่วนร่วมและผูกพันกับองค์การจากการสร้างกลุ่มที่มี ประสิทธิภาพ สร้างความเห็นพ้อง และผู้กำหนดนโยบายกับผู้นำนโยบายไปปฏิบัติควรปรับตัวเข้าหา กัน ซึ่งตัวแบบการพัฒนาองค์กรนี้ต่างจากตัวแบบการจัดการระบบของ Elmore (1980) ที่ได้ พัฒนาไว้ ตรงที่ตัวแบบการจัดการระบบจะเน้นการควบคุม และการกำหนดนโยบายจากข้างบน เพื่อให้นำไปปฏิบัติในระดับล่าง นอกจากนี้ยังต่างจากตัวแบบกระบวนการราชการของ Elmore ที่ ได้พัฒนาไว้ ตรงที่ตัวแบบกระบวนการราชการจะเน้นการเปลี่ยนแปลงงานประจำให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของนโยบาย และการกำหนดนโยบายจากข้างบนเพื่อให้นำไปปฏิบัติในระดับล่าง (ตัว แบบการจัดการและกระบวนการราชการตามแนวคิดของ Elmore นั้นจะใช้ทฤษฎีบนลงล่าง) จุดเน้นอย่างหนึ่งของตัวแบบพัฒนาองค์กรนี้ คือ ความรับผิดชอบในการทำงานส่วนใหญ่ต้อง เสียสละให้กลุ่มที่อยู่ในระดับล่าง ซึ่งเกิดจากมุมมองที่ว่า ความล้มเหลวของการนำนโยบายไป ปฏิบัติไม่ใช่สาเหตุจากการควบคุม หรือเกิดการต่อต้านจากการทำงานประจำ แต่เป็นเพราะผู้ปฏิบัติ ขาดความเห็นพ้องและผูกพันกัน ซึ่งจะทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำเร็จได้จากการมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย การกำหนดการทำงานของตน และการเกิดกลุ่มสนับสนุนและแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน

จะเห็นว่าหลักการสำคัญของตัวแบบพัฒนาองค์กรนั้น คือ ผู้บริหารไม่สามารถควบคุม บังคับเกี่ยวกับแรงจูงใจและความผูกพันของผู้ปฏิบัติได้ ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติที่แท้จริง

ต้องเริ่มจากผู้ปฏิบัติระดับล่างซึ่งเป็นหน่วยที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมมาเป็นการส่งเสริม เช่น จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่า จะรับประกันในความสำเร็จหรือล้มเหลวได้โดยตรง นอกจากนี้ตัวแบบพัฒนาองค์การยังสนใจทั้งระดับจุลภาคและระดับมหภาค โดยในระดับจุลภาคจะเน้นที่โครงสร้างภายในองค์การที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความผูกพันของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนระดับมหภาคจะเน้นให้หน่วยงานระดับบนยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีข้อจำกัด ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ และสิ่งที่หน่วยงานระดับบนควรจะทำ คือ การสนับสนุนเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลง ดังภาพ



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Elmore: ตัวแบบการพัฒนาองค์การ
ที่มา : Elmore, R. F. (1980). **Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions.**
Political Science Quarterly. 94(4): 601 – 616.

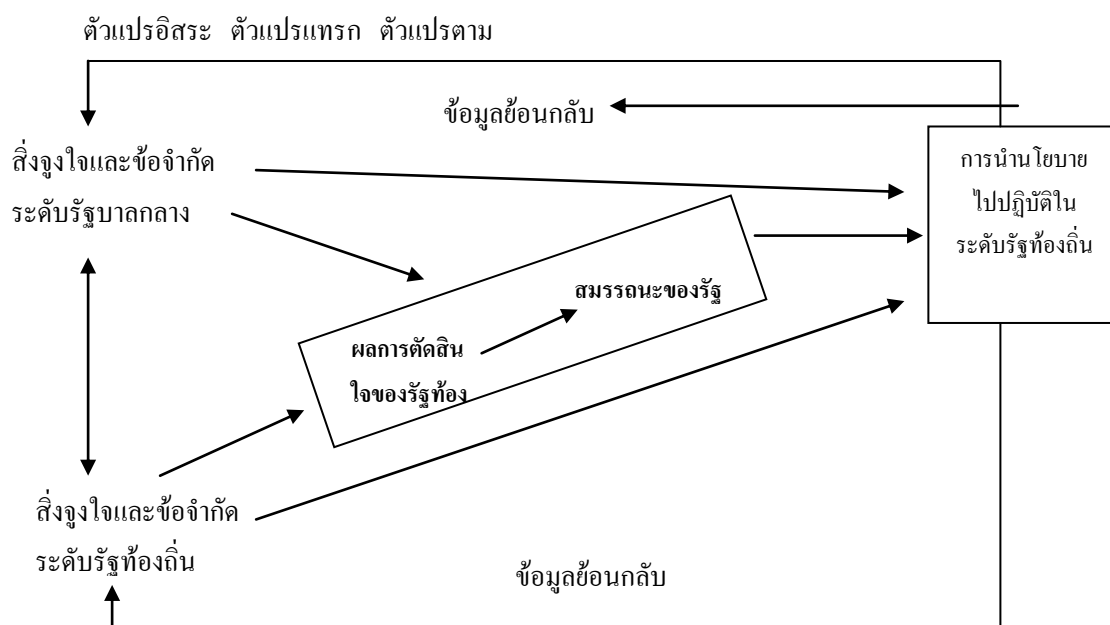
ทฤษฎีบนลงล่างและลงขึ้นบน (Top-down and Bottom-up theories)

ความแตกต่างระหว่างทฤษฎีบนลงล่าง และทฤษฎีล่างขึ้นบน ซึ่งมีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกัน ทำให้มีความพยายามที่จะนำเสนอตัวแบบใหม่เพื่อแก้จุดอ่อนของทั้งสองทฤษฎี โดยการนำจุดแข็งของทั้งสองทฤษฎีมาผสมกัน ได้หลักการที่ว่า การควบคุมเกิดจากส่วนกลาง และปฏิบัติ

มีความเป็นอิสระ ซึ่งเรียกทฤษฎีใหม่ที่ได้ว่า ทฤษฎีบนลงล่างและลงขึ้นบน (Top-down and Bottom-up theories) หรือในอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีผสม (Hybrid theories) ตัวอย่างเช่น

1. ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Goggin

Goggin และคณะ (1990) ได้พัฒนาตัวแบบเพื่ออธิบายความร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติระหว่างหน่วยงานระดับรัฐบาลกลางและระดับรัฐท้องถิ่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้บูรณาการทั้งทฤษฎีบนลงล่างและทฤษฎีลงขึ้นบนเข้าด้วยกัน ได้เป็นตัวแบบการสื่อสาร ดังภาพ



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Goggin :ตัวแบบการสื่อสารระหว่างรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่น

ที่มา: Goggin, M. L. and other. (1990). **Implementation theory and practice: Toward a third generation.**

New York: Harper Collins Publishers.

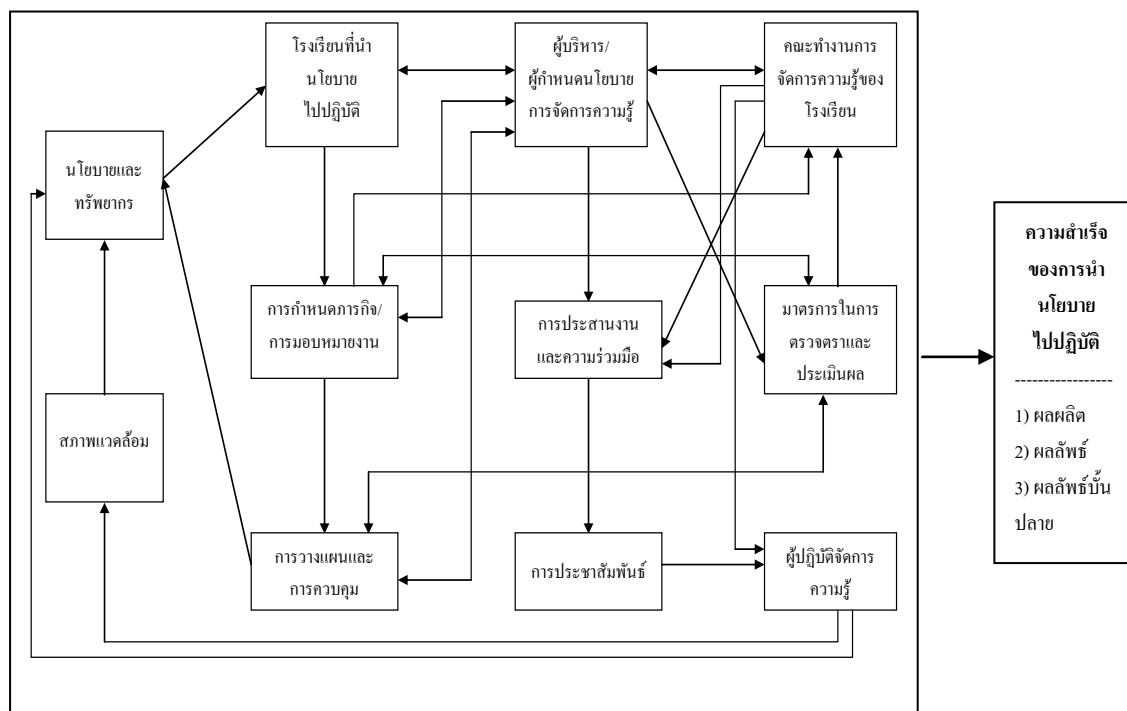
จุดเด่นของตัวแบบนี้ คือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างรัฐบาลกลางกับรัฐบาลท้องถิ่น ในเรื่องของสิ่งจูงใจและข้อจำกัดของแต่ละฝ่าย ซึ่งเป็นการปรับตัวเข้าหากันและเกิดความร่วมมือกันระหว่างทั้งสองฝ่าย ส่งผลต่อการตัดสินใจรับนโยบายของรัฐท้องถิ่นนำไปสู่สมรรถนะของรัฐบาลกลาง และอีกประการหนึ่ง ทั้งรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นได้ใช้ข้อมูลจากผลการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมาใช้พิจารณาพร้อม และอาจมีการปรับนโยบายหรือยุตินโยบายนั้นก็ได้

2. ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ วรเดช จันทรศร

วรเดช จันทรศร (2554) ได้สังเคราะห์ผลการศึกษานักวิชาการหลายท่าน เพื่อพัฒนาทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อ การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีรูปแบบวิธีการศึกษาพัฒนาทฤษฎีอยู่ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีนิรนัย (Deductive Theory) ซึ่งกระทำด้วยการตั้งสมมติฐานเบื้องต้นขึ้นมา แล้วหาข้อมูลหรือเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุนเพื่อให้เกิดการยอมรับในปัจจุบันนั้นๆ และรูปแบบการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีอุปนัย (Inductive Theory) จากกรณีศึกษา (Case Study) ที่มีนักทฤษฎีทำการพิสูจน์ในเชิงประจักษ์ (Empirical Study) แล้วได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมารวบรวมเป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ และทำการพิสูจน์ในเชิงประจักษ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เห็นว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วิธีการศึกษาข้อมูลเพื่อพัฒนาเป็นทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรศร ครอบคลุมนโยบายสาธารณะหลายด้าน จากรวบรวมผลการศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ นโยบายด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านแรงงาน ด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตรรกะ (Logical Analysis) การวิเคราะห์ตามหลักการทางสถิติ แล้วนำหลักฐานทุกด้านมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในลักษณะของการพัฒนาตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integration model) ที่บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ผลจากการศึกษาพบปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งหมด 12 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านนโยบาย 2) ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 3) ปัจจัยด้านทรัพยากร 4) ปัจจัยด้านองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 5) ปัจจัยด้านผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบาย 6) ปัจจัยด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 7) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 8) ปัจจัยด้านกลุ่มเป้าหมายและประชาชนผู้รับบริการ 9) ปัจจัยด้านการประสานงานและความร่วมมือ 10) ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ 11) ปัจจัยด้านการวางแผนและการควบคุม และ 12) ปัจจัยด้านมาตรการในการตรวจตราและประเมินผล ซึ่งทั้ง 12 ปัจจัยหลัก มีความสัมพันธ์ดังภาพ



ภาพที่ 2.9 ตัวแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทฤษฎีเชิงบูรณาการของ วรเดช จันทรศร
ที่มา : วรเดช จันทรศร. (2554). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. 2,000 เล่ม.
พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

2.4 ขั้นตอนในการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอขั้นตอนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนที่คล้ายกันคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การนำ และ 5) การควบคุม แต่ด้วยลักษณะของกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่นั้นเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับระบบราชการ จึงทำให้ขั้นตอนดังกล่าวไม่ครอบคลุมและสอดคล้องกับโครงสร้างระบบราชการ (Berman, 1978: 157-164) ทั้งนี้เพราะเมื่อนโยบายต่างๆ ที่คิดขึ้นและมีทรัพยากรสนับสนุนแล้ว จะถูกส่งผ่านระบบราชการที่แบ่งออกเป็นชั้นๆ จนไปถึงผู้ปฏิบัติกลุ่มสุดท้าย ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความมีอิสระและสามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ให้บริการในระดับล่าง ซึ่งอยู่นอกเหนือจากการควบคุมของรัฐบาลแต่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับหน่วยงานระดับสูงของรัฐ ดังนั้นแนวคิดของ Berman จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องมากกว่าที่จะใช้ในการศึกษาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติขององค์กรทางราชการ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดของ Berman ยังคงให้มีการกำกับแต่เป็นไปในลักษณะของการสนับสนุน ส่งเสริม และจูงใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติปรับตัวและยอมรับ

ด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นแนวคิดของ ทฤษฎีบนลงล่างและลงขึ้นบน (**Top-down and Bottom-up theories**) โดย Berman (1978: 157-184) แบ่งการศึกษาถึงกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้เป็น 2 ขั้นตอนหลัก กล่าวคือ

ขั้นตอนที่ 1. กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับมหภาค : กระทรวง (Macro Implementation)

การนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในระดับมหภาคนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การแปลงนโยบาย และการทำให้ยอมรับ

ส่วนที่ 1 การแปลงนโยบาย

โดยทั่วไปเมื่อมีการกำหนดนโยบายในรูปของกฎหมาย พระราชบัญญัติ มติ คณะรัฐมนตรี หรือกฎระเบียบ คำสั่งของกระทรวง ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแล้ว จะมีการระดมอบหมายให้หน่วยงานราชการใดหน่วยงานราชการหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งความสำเร็จของการแปลงนโยบายนั้นขึ้นอยู่กับความชัดเจนเจาะจงของตัวนโยบายเอง ประกอบกับหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความตั้งใจจริงและมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย (วรเดช จันทรศร, 2552) จึงจะสามารถแปลงนโยบายให้อยู่ในรูปของแผนงาน โครงการ กิจกรรม และงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ในระดับล่างถือปฏิบัติ สำหรับในประเทศไทยนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบดังกล่าวมักจะเป็น กระทรวง ทบวง กรม หรือสำนักงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับสูงที่บริหารงานในส่วนกลาง ยกตัวอย่างเช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนก็เป็นส่วนราชการหนึ่งภายใต้การบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทำการศึกษาถึงเป้าหมายของพระราชบัญญัติดังกล่าว และนำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มาแปลงเป็นแผนกลยุทธ์และกิจกรรมสำคัญเพื่อใช้เป็นกรอบนโยบายหรือแนวทางดำเนินงานรองรับตามกลยุทธ์ เพื่อการขับเคลื่อนไปสู่

การปฏิบัติ และมอบหมายให้สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา (สนก.) เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษาได้นำนโยบายมาแปลงเป็นโครงการ “พัฒนาบุคลากรแกนนำนักจัดการความรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ” ซึ่งเป็นโครงการหนึ่งในแผนกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 178 เขต

อย่างไรก็ตาม ในการแปลงนโยบายนั้นจะต้องคำนึงถึงเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง คือ 1) หน่วยงานที่รับผิดชอบ หรือ อาจจะจัดตั้งในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อรับผิดชอบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2) ในการแปลงนโยบายนั้นจะต้องมีกำหนดแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติทราบว่า การนำนโยบายนั้นไปสู่การปฏิบัติมีแนวทางอย่างไร 3) ประสานหน่วยงานที่เป็นทรัพยากรและค่าใช้จ่ายเพื่อให้ได้ปริมาณมากพอต่อการบรรลุเป้าหมาย 4) จัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานที่บรรลุผลของนโยบาย ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีสิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผนงาน และ โครงการ ทั้งนี้เพราะนโยบายมักเป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อให้มีนโยบายมีโอกาสบรรลุผล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องมีการวางแผนและเขียนแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับนโยบายนั้นๆ ซึ่งอาจจะต้องมีมากกว่า 1 แผนงาน แต่ละแผนงานอาจมีหลายโครงการ เมื่อดำเนินการตามโครงการทุกโครงการในแผนงานใดแผนงานหนึ่งแล้วผลสำเร็จที่ได้จากทุกโครงการรวมกันต้องบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้นๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ อีกทั้งต้องคำนึงถึงลำดับก่อนหลังของโครงการหรือกิจกรรมในโครงการให้มีความเหมาะสมสอดคล้องเป็นลำดับ (จุมพล หนิมพานิช, 2549 : 219-224) 2) ลักษณะโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม มุ่งเน้นที่จะสร้างให้เกิดแรงกระตุ้น การยอมรับ และการอุทิศตน หรือสนับสนุนโครงการจากผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้แผนงานจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลา ยาวนานในแต่ละโครงการ เพื่อเป็นการกำกับ ดูแล ส่งเสริม และประเมินผล (วรเดช จันทรศิริ, 2552)

ส่วนที่ 2 การทำให้ยอมรับ

เมื่อทำการแปลงนโยบายเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การทำให้หน่วยงานในระดับล่างยอมรับแนวทาง แผนงาน หรือ โครงการเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป อย่างไรก็ตาม การยอมรับโครงการของหน่วยงานระดับล่างยังไม่สามารถประกันได้ว่านโยบายนั้นจะประสบความสำเร็จ หากหน่วยงานในระดับล่างขาดความร่วมมือร่วมใจ ถึงแม้ส่วนกลางจะมีอำนาจในการควบคุมและตรวจสอบ แต่อำนาจดังกล่าวมีอิทธิพลโดยอ้อมเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจที่แท้จริงในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นขึ้นอยู่กับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นข้าราชการระดับล่าง (street – level bureaucrats) เป็นสำคัญ (Lipsky, 1980; cited in Winter, 1990, 31)

สำหรับความล้มเหลว ล่าช้า หรือความสำเร็จตามเจตจำนงของนโยบายนั้น Berman และ McLaughlin (1977) ได้สรุปว่า ขึ้นอยู่กับปัจจัยระดับมหภาคมี 4 ปัจจัย คือ ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal discrepancies) การให้ความสนับสนุนหรือให้อำนาจในการปฏิบัติที่แตกต่างกัน (Influence and authority differentials) การขาดแคลนทรัพยากร (Resource deficiencies) และอุปสรรคด้านการสื่อสารระหว่างหน่วยงานหรือองค์การ

ขั้นตอนที่ 2. กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับจุลภาค : เขตพื้นที่ (Micro Implementation)

เมื่อหน่วยงานในระดับล่างรับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการจากหน่วยงานระดับบนแล้ว ส่วนใหญ่มักจะปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานโดยอัตโนมัติ โดยไม่คำนึงถึงกระบวนการทำงานเดิมของหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับจุลภาค ทั้งนี้เพราะระบบราชการจะมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งถูกออกแบบมาสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ประจำของข้าราชการ จนเกิดความเคยชิน และหากนโยบายใหม่มีการเปลี่ยนมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วการนำนโยบายไปปฏิบัติก็ยังมีโอกาสประสบความสำเร็จได้น้อยลง เนื่องจากหน่วยงานมักจะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนได้ยาก ยกเว้นเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่หรือเจ้าหน้าที่คนใหม่

หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็มักจะเป็นการเปลี่ยนนโยบายให้เข้ากับงานประจำมากกว่าจะเป็นการเปลี่ยนมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายที่เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆและไม่ความชัดเจนพอจนทำให้เกิดการใช้ดุลพินิจได้ ผู้ปฏิบัติก็จะไม่ยอมทำตาม ที่มากกว่านั้นอาจใช้เงินไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่ไม่ใช่ นโยบายนั้น กรณีนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นเพียงผลที่มาจากแรงกดดันจากภายนอก โดยเป็นการรับนโยบายมาปรับให้เข้ากับงานประจำ ส่งผลให้นโยบายที่เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ ล้มเหลว (Edwards III, 1980 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2551: 136-138) ดังนั้น ในการปรับเปลี่ยนนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ ให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเดิมก่อน โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์และการประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการนั้นกับหน่วยงานระดับล่างและผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่ง Berman (1978) เรียกว่า *การปรับตัวร่วมกัน (mutual adaptation)* มีทั้งหมด 3 ขั้นตอน

2.1 ขั้นการระดมพลัง (mobilization) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานในระดับล่างใน 2 กิจกรรม คือ การพิจารณารับนโยบาย และการแสวงหาความสนับสนุน ในกิจกรรมแรกนั้นหน่วยงานในระดับล่างจะพิจารณาถึงนโยบายจากหน่วยงานส่วนกลางว่า ตรงกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ ความสำคัญเร่งด่วนเพียงไร ความเหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติ

หรือไม่ และหน่วยงานจะสามารถสนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้เพียงใด ซึ่งหากว่าหน่วยงานในระดับล่างเห็นว่านโยบายดังกล่าวไม่มีความสำคัญ และไม่เกี่ยวกับหน้าที่หลักของหน่วยงาน แล้วความผูกพันของหน่วยงานที่มีต่อนโยบายก็จะไม่มี

ส่วนกิจกรรมที่สอง เป็นการแสวงหาความสนับสนุนของผู้นำหน่วยงาน จากบุคลากรภายในหน่วยงาน ตลอดจนบุคคลสำคัญหรือองค์กรอื่นๆ ซึ่งผู้นำหน่วยงานต้องแสวงหาในรูปแบบตัวต่อตัว จนกระทั่งเกิดแนวร่วมมากพอที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และให้ผู้มีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมกันออกแบบหรือกำหนดโครงการที่จะทำ ในกิจกรรมนี้ผู้บริหารต้องใช้ความพยายามอย่างมาก เพราะเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จ และความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.2 ขั้นนำสู่การปฏิบัติ (deliverer implementation) หมายถึง การปรับเปลี่ยนนโยบาย แผนงาน หรือโครงการให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นจริงได้ ซึ่งผู้ปฏิบัติอาจจะใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ได้ ทำให้ไม่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น การสร้างความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้นั้น จะต้องร่วมกันแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ ในแต่ละช่วงเวลา อีกทั้งหน่วยงานระดับล่างจะต้องร่วมมือกับผู้ปฏิบัติแสวงหาวิธีการที่จะปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานร่วมให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

2.3 ขั้นสร้างการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องหลอมรวมเป็นปึกแผ่นในหน่วยงาน (continuation to institutionalization) หมายถึง การนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นผลสำเร็จในระยะยาวหรือก็คือ ผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งการสร้างอย่างต่อเนื่องนี้ผู้บริหารของหน่วยงานในระดับล่างเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะดำเนินการต่อด้วยความตั้งใจแน่วแน่ เพราะต้องเป็นผู้นำในการชักจูงให้ผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญของนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ส่วนผู้ปฏิบัติก็ต้องมีความพร้อมและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายนั้นเสมือนหนึ่งเป็นภารกิจประจำวันที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดหย่อน ถึงแม้ว่ารัฐบาลหรือหน่วยงานในระดับบนเลิกให้ความสนใจ หรือหน่วยงานไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุน หรือสิ้นสุดระยะเวลาของนโยบาย แผนงาน และโครงการนั้นๆ แล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารหน่วยงานในระดับล่างและผู้ปฏิบัติก็ยังนำนโยบายไปปฏิบัติต่อ และสืบทอดกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน และ/หรือ จัดตั้งเป็นส่วนงานหนึ่งของหน่วยงาน

2.5 การวัดผลการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติบางครั้งอาจจะประสบความสำเร็จ บางครั้งประสบความสำเร็จ ล้มเหลว ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณกำหนดนโยบายและผู้บริหารต้องการทราบ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงให้การดำเนินงานดียิ่งขึ้น หรือตัดสินใจยกเลิกนโยบายนั้นๆ อย่างไรก็ตามการที่จะรู้ผลของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ ต้องรู้ว่าตัวชี้วัด หรือเครื่องวัดอะไร ถึงจะบ่งบอกความสำเร็จ และล้มเหลวของนโยบายนั้นๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ Ripley and Franklin (1982 อ้างถึงใน จุมพล หนีมพานิช, 2549: 200) ได้เสนอแนวทางการวัดผลการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจากการตั้งคำถามใน 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะเช่นไรที่ถือว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ 2) ลักษณะเช่นไรที่ถือว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จล้มเหลว เพื่อตอบคำถามดังกล่าว Ripley and Franklin ได้นำเสนอแนวทางไว้เป็น 3 แนวทาง คือ

1. ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถวัดได้จากระดับของความร่วมมือที่ผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีต่อผู้ออกคำสั่งหรือมีต่อผู้กำหนดนโยบาย
แนวคิดนี้มีหลักการที่ว่า ถ้าระดับความร่วมมือสูง ระดับของความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติก็จะมีสูงตามไปด้วย และในทางกลับกัน ถ้าระดับความร่วมมือต่ำ นั่นก็ย่อมหมายความว่าระดับความล้มเหลวก็จะมีสูงตามไปด้วย อย่างไรก็ตามแนวทางนี้ยังมีข้อโต้แย้งทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้ปฏิบัติให้ความร่วมมือมากแค่ไหนย่อมจะไม่มี ความหมายถ้าหากนโยบายนั้นๆ ไม่มีผลการปฏิบัติที่แน่ชัดออกมา

2. ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากเงื่อนไขที่ว่า ได้มีการบรรลุผลการปฏิบัติตามนโยบายนั้นตามภาระหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบด้วยความราบรื่น และปราศจากปัญหา แต่ถ้าการปฏิบัติตามนโยบายเต็มไปด้วยความขัดแย้งหรือมีอุปสรรคเกิดขึ้นมากเท่าใด ระดับของความล้มเหลวก็น่าจะมีสูงขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามแนวทางนี้ยังมีข้อโต้แย้ง ทั้งนี้เนื่องจากการวัดที่มีจุดบกพร่องในตัวเอง เพราะในสภาพความเป็นจริงนโยบายที่ถูกนำไปปฏิบัติส่วนใหญ่ย่อมเผชิญกับปัญหาและความขัดแย้งแทบทั้งสิ้น ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้จึงไม่ใช่สิ่งเลวร้ายในตัวเอง

3. ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากกรณีที่นโยบายนั้นได้ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติในระยะสั้น หรือก่อให้เกิดผลกระทบตามที่ปรารถนาหรือไม่ การที่พิจารณาเช่นนี้ ก็แสดงให้เห็นว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ แต่หากไม่ปฏิบัติตามที่ปรารถนาก็แสดงว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จล้มเหลว

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาความสำเร็จของนโยบาย จากการนำไปปฏิบัติของผู้ปฏิบัติระดับล่าง ซึ่งสอดคล้องกับข้อสนับสนุนของ Lipsky (1980) และ Sorg (1983) (อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2552) โดยเฉพาะผลงานของ Sorg ที่ได้ทำการศึกษา พฤติกรรมความร่วมมือของข้าราชการระดับล่าง (street-level bureaucrats) ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ จากผลการศึกษาพบว่า สามารถจำแนกพฤติกรรมของข้าราชการระดับล่างได้ 4 รูปแบบ คือ

1) **แบบตั้งใจทำตามและทำตามได้สำเร็จ (Intentional compliance)** หมายถึง พฤติกรรมของข้าราชการที่พยายามปรับตัวให้เข้ากันนโยบายนั้น มี 2 ประเภท คือ พฤติกรรมในการปรับตัว (Conforming) และพฤติกรรมที่เห็นด้วยกับการดำเนินนโยบายอย่างเปิดเผย (Voice I) พฤติกรรมทั้งสองเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเพราะสามารถตอบสนองต่อทุกนโยบายในทุกประเภทไปสู่การปฏิบัติได้เป็นผลดี ข้าราชการกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับสูง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แต่จะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน และบริหารงาน ตลอดจนจะต้องป้องกันอุปสรรคหรือลดความขัดแย้งจากภายนอก จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2) **แบบตั้งใจทำตามแต่ทำตามไม่สำเร็จ (Unintentional Non-Compliance)** พฤติกรรมของข้าราชการในกลุ่มนี้มี 2 ประเภท คือ พฤติกรรมทำเกิน (Excessive) เช่น ให้ประโยชน์กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของนโยบาย และพฤติกรรมทำขาด (Deficient) เช่น ให้ประโยชน์กับผู้ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของนโยบายน้อยกว่าที่กำหนด แก้ไขได้โดยการทำให้นโยบายมีความชัดเจน เข้าใจง่าย มีคู่มือการทำงาน การฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษา และการติดตามผลการปฏิบัติงาน

3) **ประเภทตั้งใจไม่ทำตาม และไม่ทำตามได้สำเร็จ (Intentional Non-Compliance)** พฤติกรรมของข้าราชการในกลุ่มนี้จะแสดงพฤติกรรมที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายตั้งแต่แรก หรือไม่ก็ต้องการแสวงหาผลประโยชน์ ข้าราชการกลุ่มนี้แบ่งออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) พฤติกรรมการเปลี่ยนเป้าหมายการปฏิบัติงานของตน (target) เช่น เขตพื้นที่หรือโรงเรียนที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินตามนโยบายการจัดการความรู้เพื่อใช้จัดซื้อคอมพิวเตอร์ แต่กลับไม่ได้นำงบประมาณดังกล่าวมาจัดซื้อ หรือจัดซื้อคอมพิวเตอร์ที่มีคุณสมบัติไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน 2) พฤติกรรมที่ตั้งใจไม่ทำตาม โดยใช้กฎหมาย กฎระเบียบเป็นเครื่องมือ (Ritualism) 3) พฤติกรรมเตะถ่วง (Delay) มักจะมีข้ออ้าง เช่น ขาดกำลังคน ขาดเครื่องมือ ไม่มีความรู้ความเข้าใจ หรือไม่ได้รับการประสานงาน เป็นต้น 4) พฤติกรรมผัดซีโรยหน้า (Bluffing) เป็นพฤติกรรมของข้าราชการที่ทำหนังสือขอความเป็นเท็จให้แก่ผู้บังคับบัญชา เพราะความเป็นจริงตนเองไม่ได้

ดำเนินการ 5) พฤติกรรมแสดงออกอย่างเปิดเผยว่าจะไม่ทำตาม (Voice II) เช่น มีหนังสือคัดค้านและไม่เห็นด้วยกับการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง หรือแสดงออกอย่างชัดเจนว่าจะไม่ทำตาม ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ดีเพราะอย่างน้อยก็ได้มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ 6) พฤติกรรมที่ตั้งใจไม่ทำตาม โดยผลักภาระให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทน หรือขอลาออกหรือย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่น (Exit) จากพฤติกรรมทั้ง 6 นี้ อาจแก้ไขให้ลดน้อยลงไปได้ โดย

- 1) การให้ข้อมูลแก่ผู้ได้รับประโยชน์และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) การให้กลุ่มหลากหลายเข้าไปมีส่วนร่วม
- 3) การจัดทำคู่มือ
- 4) การประชาสัมพันธ์
- 5) การอบรมสัมมนา
- 6) การเตรียมความพร้อมทางการบริหาร
- 7) การหาแหล่งข้อมูลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานหลายๆแหล่ง
- 8) มีมาตรการลงโทษ
- 9) สรรหาผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 8) จัดการอบรมสัมมนา ขอรับทราบความคิดเห็น สร้างความผูกพัน และการมีส่วนร่วมก่อนที่จะเริ่มดำเนินนโยบาย เพื่อป้องกันผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบาย

4) ประเภทตั้งใจไม่ทำตาม แต่ไม่สำเร็จ (Unintentional Compliance) เป็นพฤติกรรมของข้าราชการที่ไม่ร่วมมือ แต่ต้องทำตาม ทั้งนี้เนื่องจากอาจเป็นเพราะความแข็งแกร่งของระบบที่สามารถตรวจสอบได้ เครื่องมือมีความทันสมัย มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

นอกจากนี้ Berman and McLaughlin (1977) ได้นำแนวคิดทางการตลาดมาปรับใช้เพื่อศึกษาพฤติกรรมของข้าราชการครู ในการนำนโยบายนวัตกรรมทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดทางการตลาดมีหลักการที่เกี่ยวกับการนำเอาสิ่งที่มีคุณค่ามาแลกเปลี่ยน โดยการปรับเข้าหากัน การแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งมีความเป็นไปได้ 4 รูปแบบ คือ

		โรงเรียน	
		ร่วมมือ	ไม่ร่วมมือ
กระทรวง/เขตพื้นที่	ร่วมมือ	ปรับตัวร่วมกัน (mutual adjustment)	ดึงมาเป็นพวก (cooptation)
	ไม่ร่วมมือ	ทำตาม (Compliance)	การหยุดชะงักของนโยบาย (policy stagnation)

ภาพที่ 2.10 ความร่วมมือระหว่างกระทรวง/เขตพื้นที่ และ โรงเรียน
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : วรเดช จันทรศร. (2554). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. 2,000 เล่ม.

พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

จากการวิจัยของ Berman and McLaughlin (1977) พบว่า ผลลัพธ์ของความร่วมมือในการนำนโยบายนวัตกรรมทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ มีทุกรูปแบบ ยกเว้น รูปแบบการทำตาม ทั้งนี้ เพราะการที่โรงเรียนทำตามนโยบายของผู้ให้เงินสนับสนุนอาจเป็นเพราะกระทรวง/เขตพื้นที่จะกำหนดให้โรงเรียนทำตามฝ่ายเดียวนั้นเป็นไปได้ยาก และในที่สุดอาจนำไปสู่การหยุดชะงักของนโยบาย แต่รูปแบบความร่วมมือที่ได้ผลดีที่สุด คือ การปรับตัวร่วมกัน เพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทักษะและพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย โดยฝ่ายกำหนดนโยบายยอมปรับจุดมุ่งหมายและวิธีการเข้ากับความต้องการและผลประโยชน์ของครูผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ขณะที่ครูก็เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามเงื่อนไขของนโยบายด้วย นั่นก็คือการยอมให้ครูได้ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติ

Berman and McLaughlin (1977) ได้นำเสนอผลการศึกษาดังกล่าวถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยแบ่งเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการระดมพลัง (Mobilization) มีพฤติกรรมกระตุ้น 4 รูปแบบ คือ

1. Opportunism พฤติกรรมที่เจ้าหน้าที่เขตพื้นที่และผู้เกี่ยวข้อง (ครู ผู้บริหาร และอื่นๆ) ไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. Top down พฤติกรรมที่เจ้าหน้าที่เขตพื้นที่จริงใจที่จะทำให้เกิดการปรับปรุง แต่ผู้เกี่ยวข้อง(ครู ผู้บริหาร และอื่นๆ)ไม่เห็นความสำคัญ
3. Localized พฤติกรรมที่ครู และผู้บริหาร ให้การสนับสนุน แต่การสนับสนุนนั้นไม่ตรงกับความต้องการของเจ้าหน้าที่เขตพื้นที่
4. Broad-based support พฤติกรรมที่นโยบายได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะการเข้าไปมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทุกระดับชั้นในการวางแผนโครงการ ทำให้รู้สึกว่าการนั้นเกิดจากความต้องการของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติเอง ไม่ใช่จากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Implementation) มีพฤติกรรมอยู่ 3 รูปแบบ คือ

1. ไม่มีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ ไม่มีการปรับใช้นโยบาย แผนงานหรือโครงการในการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การยอมรับสภาพในการปฏิบัติ คือ ไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่จะมีการนำกิจกรรมอื่นเพื่อเสริมในการดำเนินงานแต่ละวัน
3. การปรับตัวเข้าหากันและกัน คือ มีการนำนโยบาย แผนงาน หรือโครงการมาใช้และผู้ปฏิบัติมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนงาน หรือนโยบายนั้น เมื่อวิเคราะห์จากทั้งสองขั้นตอนสามารถสรุปได้เป็นผลของการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติได้ 4 รูปแบบ คือ

1. Opportunism จะไม่ประสบผลสำเร็จในการสร้างการสนับสนุนจากฝ่ายอื่นๆ ในโรงเรียน และไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ

2. Top-down projects จะมีผลเฉพาะเจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่เท่านั้น เป็นผลให้การนำไปสู่การปฏิบัติไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร เพราะครูไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งนวัตกรรมในลักษณะนี้ส่งผลให้ครูไม่ยอมรับ และทำให้ต้องล้มเลิกไป หรืออาจทำให้ครูต้องทนและยอมรับแนวทางมาใช้ในมาตรฐานของตนเอง

3. Grass-roots project เป็นโครงการที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่เขตพื้นที่ อาจทำให้ไม่เกิดการนำนโยบายไปปฏิบัติเลยตั้งแต่แรกก็ได้ หรืออาจมีผลกระทบด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากรไม่เพียงพอ หรือบุคลากรที่ทำให้คำปรึกษาไม่เพียงพอ แต่บางกรณีโดยเฉพาะในโครงการที่นำมาใช้ในโรงเรียนแห่งเดียว อาจสามารถดำเนินการได้ ถึงแม้จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากเขตพื้นที่ เพราะครูยอมรับพฤติกรรมเข้าหากัน

4. โครงการที่ได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากทุกฝ่าย (Broad-based support) แต่ไม่แน่ว่าจะมีประสิทธิผลในการนำไปสู่การปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะได้รับแรงผลักดันจากทุกฝ่ายจะทำให้เกิดการปรับเข้าหากัน และทำให้โครงการนั้นสามารถดำเนินการไปได้

ขั้นตอนการสร้างความเป็นปึกแผ่น หลังจากสิ้นสุดการสนับสนุนด้านงบประมาณ พบผลของโครงการ 4 ประเภท คือ

1. Discontinuation คือ ทั้งเจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่ที่เป็นผู้กำหนดโครงการและครู ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจที่จะดำเนินการในรูปแบบที่ตนต้องการหลังจากการสนับสนุนด้านการเงินจบลง ซึ่งอาจเป็นการยกเลิกโครงการ หรือไม่นำเอาแนวทางปฏิบัติมาใช้อีก

2. Isolated continuation คือ เจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่ไม่ให้การสนับสนุนอีกต่อไป แต่วิธีการและเครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมนั้นยังถูกนำมาใช้โดยครู เนื่องจากได้เลือกที่จะนำนวัตกรรมนั้นมารวมกับการทำงานของตน

3. Pro forma continuation คือ การที่เจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่เป็นผู้กำหนดนโยบายหรือเป็นผู้นำนวัตกรรมมาใช้ยังให้การสนับสนุนต่อไป แต่ครูนั้นไม่ได้นำแนวทางดังกล่าวมาใช้

4. Institutionalized คือ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่และโรงเรียน การนำโครงการไปปฏิบัติจึงมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ เพราะครูมีการเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้

วระเดช จันทรศร (2554) ได้เสนอแนะว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้น สามารถวัดจากผลรวมของมิติต่างๆ 3 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 คือ การพิจารณาผลของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการวัดทั้งกระบวนการ โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ไปจนถึงจุดสิ้นสุดของนโยบาย ซึ่งจะพิจารณาถึงผลที่ได้จากนโยบาย 3 ระดับ คือ

1) **ผลผลิต (Outputs)** สามารถวัดได้โดยการใช้เกณฑ์ด้านปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ และความพึงพอใจ

2) **ผลลัพธ์ (Outcomes)** คือ ผลที่เกิดต่อจากผลผลิต สามารถวัดได้โดยพิจารณาถึงประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับจากนโยบาย

3) **ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate outcomes)** คือ ผลผลิตและผลลัพธ์โดยรวมส่งผลให้เกิดผลต่อการพัฒนาประเทศ

มิติที่ 2 คือ ผลของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อนโยบายหรือโครงการอื่นๆ

มิติที่ 3 คือ ผลรวมของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทั้งหมดต้องก่อให้เกิดผลของการพัฒนาประเทศที่พึงปรารถนา

สรุป การวัดผลการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ในระยะเริ่มแรกนั้น สามารถวัดผลความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ณ โรงเรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ได้ 2 ประการ คือ 1) **การผลผลิต (Outputs)** และ 2) **การผลลัพธ์ (Outcomes)** ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของการจัดการความรู้ จะต้องมีการสะสมความรู้ไว้มากพอ ประกอบกับในระยะแรกนี้ ระบบของการจัดการความรู้ทางการศึกษายังไม่ถูกพัฒนาอย่างเพียงพอ จึงเป็นการยากที่จะสามารถวัดผลในมิติๆ

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ผลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องพบปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งหมด 11 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย 2) ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 3) ปัจจัยด้านมาตรการในการตรวจตราและประเมินผล 4) ปัจจัยด้านองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 5) ปัจจัยด้านผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบาย 6) ปัจจัยด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 7) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 8) ปัจจัยด้านกลุ่มเป้าหมายและประชาชน

ผู้รับบริการ 9) ปัจจัยด้านการประสานงานและความร่วมมือ 10) ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ และ 11) ปัจจัยด้านการวางแผนและการควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัยดังนี้

3.1) ปัจจัยด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย

โดยทั่วไปแล้วทุกนโยบายมีความต้องการในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในการปฏิบัติงาน หรือไม่ก็ต้องการให้หน่วยงานดำเนินงานไปในทิศทางตามนโยบายที่ต้องการ ดังนั้นการที่หน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับนโยบายไปปฏิบัติ นั้น จะต้องพิจารณาที่ตัวนโยบายก่อนเป็นอันดับแรกว่ามีลักษณะอย่างไร สามารถส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งจากการค้นคว้าพบนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศพบว่า ปัจจัยด้านนโยบายจะกล่าวถึงหนึ่งในสองประการนี้ คือ ลักษณะของนโยบาย และทรัพยากรของนโยบาย ดังนี้

3.1.1) ปัจจัยย่อยด้านลักษณะนโยบาย

จากการค้นคว้าพบนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ กล่าวถึงลักษณะของนโยบายที่ส่งผลต่อการยอมรับของหน่วยงาน หรือผู้ปฏิบัติ ดังนี้

วเรช จันทรศร (2532) กล่าวถึง ปัญหาจากการไม่ให้ความร่วมมือ หรือต่อต้านของสมาชิกในองค์กร ว่า การที่นโยบายนั้นไม่ได้มาจากรากฐานความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกในองค์กร หรือนโยบายถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารที่ไม่เข้าใจสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน จะนำไปสู่การที่สมาชิกไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Peter Keen (1978) ที่พบว่า การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียนรัฐแห่งหนึ่งในแคลิฟอร์เนียต้องประสบความล้มเหลวเนื่องจากสมาชิกในหน่วยปฏิบัติเห็นว่า การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ไม่ได้ทำให้การดำเนินงานดีขึ้น

วเรช จันทรศร (2554) ได้สรุปถึงลักษณะนโยบายที่ดีว่ามีอยู่ 5 ประการ คือ 1) นโยบายจะต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถกำหนดภารกิจ มอบหมายงาน หรือกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย อีกทั้งความชัดเจนของนโยบายจะสร้างให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่ต้องนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ เพราะการรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน การทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจในนโยบายอย่างตรงกันจะต้องเกิดจากการที่นโยบายมีความชัดเจน เช่น จากการศึกษา นโยบายการวางแผนครอบครัวในประเทศไทยที่ได้ในช่วงปี 1962 – 1971 พบว่า นโยบายประสบความสำเร็จเนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของนโยบายที่แน่ชัดในแง่ของการมุ่งลดอัตราการเกิดของประชากร ประกอบกับการแปลงวัตถุประสงค์หลักออกเป็นเป้าหมายย่อยที่ง่ายต่อการติดตาม

ประเมิณผล และสามารถทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบและบุคลากรในแต่ละพื้นที่ทราบถึงภารกิจและความรับผิดชอบของตน ในทางตรงกันข้ามกับการนำนโยบายแบบเดียวกันไปปฏิบัติในประเทศเนปาลนั้น กลับล้มเหลวเนื่องจากความคลุมเครือของเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้แตกต่างกันทั้งในระดับเขต และในระดับปฏิบัติการ

2) นโยบายจะต้องระบุถึงเกณฑ์ตัวชี้วัดว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติมีทิศทางที่ใกล้เคียงกับนโยบายมากหรือน้อย ซึ่งการวัดทิศทางของนโยบายนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตั้งแต่เริ่มนำนโยบายไปปฏิบัติ และต้องทำในทุกขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3) นโยบายจะต้องระบุถึงปริมาณของทรัพยากรที่มีในการดำเนินนโยบาย ทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรด้านการเงิน ด้านบุคลากรและโครงสร้างการปฏิบัติงาน และทรัพยากรอื่นๆ เช่น สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่จำเป็น เป็นต้น การระบุถึงแหล่งทรัพยากรจะช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถประเมินได้ว่านโยบายนั้นควรนำไปปฏิบัติโดยวิธีการใด

4) ทิศทางของนโยบายจะต้องสอดคล้องต่อเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ นโยบายสาธารณะที่หน่วยงานรัฐ หรือรัฐบาลเป็นผู้กำหนดจะต้องพิจารณาว่าไม่ไปขัดต่อนโยบายประเภทอื่นๆ โดยเฉพาะขัดต่อนโยบายของประเทศชาติด้วย และ

5) นโยบายจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักทฤษฎีทางวิชาการที่ถูกต้อง ในการกำหนดนโยบายแต่ละนโยบายจะต้องดูด้วยว่ามีทฤษฎีรองรับหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจได้ว่าทฤษฎีที่กำหนดนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

วเรช จันทรศร (2540 อ้างถึงใน วเรช จันทรศร, 2554) ได้พัฒนาตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติของข้าราชการ ภายใต้อำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย แต่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในองค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ญาณ โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ ดังนั้นการบังคับให้ปฏิบัติตามนโยบายใหม่ๆ ที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้จึงมักจะถูกต่อต้านและไม่ปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตามในบางกรณีก็พบว่ามีข้าราชการบางส่วนยอมรับ หรือปรับตัวเข้ากับนโยบายให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันได้ ดังนั้นความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่ได้มาจากการขาดประสิทธิภาพในการบริหาร แต่เกิดจากผู้กำหนดนโยบาย หรือผู้บริหารนโยบายที่ไม่เข้าใจสภาพความเป็นจริงของลักษณะการปฏิบัติ หรือความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน เพราะในบางครั้งการกำหนดนโยบาย การออกแบบนโยบายก็เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติ หรือการให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วม จำเป็นที่จะต้องพัฒนามาจากเบื้องล่าง

และการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ก็ด้วยการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจสภาพความเป็นจริงและพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริง

รัจจัญญ เบญจศิริ (2002) กล่าวถึง การยอมรับของผู้ปฏิบัติในการนำเอานโยบายระบบมาตรฐานสากลฯ ไปปฏิบัติ นั้น ความชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งนำไปสู่การยอมรับในการนำเอาระบบมาตรฐานสากลฯ มาปรับใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนี้การที่ผู้ปฏิบัติเรียนรู้ได้ง่ายจากการปฏิบัติตามวิธีการและแนวทางของนโยบายจะทำให้สามารถยอมรับได้ง่ายยิ่งขึ้น

กิตติ บุนนาค (2536) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติในโรงแรมพบว่า ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายมีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความชัดเจนของการสื่อความหมายข่าวสารนโยบายด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ระดับความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายของบุคคลผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบโครงการตรงตามเจตนาของนโยบาย 3) ความเข้าใจตรงกันด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ความสอดคล้องและความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม

Berman and McLaughlin (1978) กล่าวถึง กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค เมื่อมีการแปลงนโยบายออกเป็นแนวทางปฏิบัติหรือออกมาในรูปแบบของแผนงาน หรือโครงการ ซึ่งหน่วยงานระดับล่างจะยอมรับแนวทางของแผนงานหรือโครงการนั้นไปปฏิบัติหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ 1) ความคลุมเครือ หรือการขาดความเฉพาะเจาะจงของนโยบายเอง 2) ความหลากหลายในเป้าหมายของนโยบาย 3) ระดับความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบายที่หน่วยงานรับผิดชอบมี 4) ระดับความร่วมมือและความจริงใจในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติของหน่วยงานรับผิดชอบ

Mazmanian and Sabatier (1980) กล่าวว่า การมีทฤษฎีที่มีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมต่อการแก้ปัญหา และสามารถวัดการเปลี่ยนแปลงของปัญหาได้ง่าย ตลอดจนมีเทคโนโลยีช่วยในการแก้ไขปัญหา เกี่ยวพันกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันพึงปรารถนาตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทั้งนี้เพราะการระบุเงื่อนไขของวัตถุประสงค์และการมอบอำนาจความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานปฏิบัติการ จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่เสนอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไรก็ตามทฤษฎีที่เหมาะสมนี้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ประการ คือ 1) ความมีเหตุมีผลทางวิชาการ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายและการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถของหน่วย

ปฏิบัติในการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายนั้นน้อยที่สุด

Goggin (1990) เสนอว่า การออกแบบและวางแผนนโยบายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วย 1) การแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการออกนโยบายใหม่ โดยชี้ให้เห็นว่านโยบายเดิมส่งผลเสียต่อการดำเนินงานอย่างไร 2) จะต้องไม่ขัดต่อความเชื่อและการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ 3) จะต้องแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคของการจัดสรรอำนาจที่มีอยู่เดิม 4) จะต้องมีทฤษฎีที่เหมาะสมทั้งในด้านเทคนิค ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง 5) นโยบายจะต้องมีความชัดเจน 6) นโยบายจะต้องครอบคลุมถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 8) จะต้องมีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอ และ 8) นโยบายนั้นจะต้องกำหนดบทบาทและการให้รางวัลด้วย

นอกจากนี้ Malcom L. Goggin ยังได้กล่าวถึงรูปแบบของกฎระเบียบที่จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ซึ่งเห็นความแตกต่างได้จากกฎระเบียบที่อยู่ในโครงการ CHDP ที่มีความชัดเจนมากกว่าโครงการ EPSDT ในด้านการระบุลักษณะการบริหาร กลุ่มเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการ โดยส่วนใหญ่แล้วรายละเอียดที่ควรอยู่ในกฎระเบียบนั้นจะต้องระบุว่าอะไรคือประโยชน์ที่ได้จากการปฏิบัติ ใครเป็นกลุ่มเป้าหมาย จะมีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและการบริหารอย่างไร และจะมีการกำหนดบทบาทและการให้รางวัลอย่างไร เป็นต้น

ส่วนคุณลักษณะของนโยบายนั้น จะต้องมิติศทางที่สามารถเข้ากับนโยบายที่มีอยู่เดิม ซึ่งจากการศึกษาเปรียบเทียบนโยบายด้านสาธารณสุขพบว่า โครงการ EPSDT มีนโยบายเป็นจำนวนมากที่มีทิศทางการดำเนินงานสวนทาง (counter-current program) กับนโยบายอื่นๆ ซึ่งทำให้หน่วยงานจะต้องสร้างระบบการทำงานขึ้นมาใหม่ ในทางตรงกันข้ามกับโครงการ CHDP ที่มีทิศทางที่เข้ากับนโยบายเดิมที่มีอยู่ (cross-current program) ทำให้ระบบที่มีอยู่เดิมสามารถนำมาปรับใช้และสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการให้ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

Van Meter and Van Horn (1975) กล่าวถึง มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินว่านโยบายมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใด การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของนโยบายเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกและจะต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ในบางกรณี มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายอาจสามารถสังเกตได้ง่าย เช่น ในกรณีของนโยบายบ้านเอื้ออาทร อาจกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของนโยบายได้จากจำนวนบ้านที่ถูกส่งมอบให้กับประชาชน จำนวนการตั้งจองบ้านในโครงการ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามหากนโยบายมีมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน การวัดสมรรถนะของนโยบายก็ทำได้ยากเช่นกัน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้การบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของ

นโยบายขึ้นไว้อย่างชัดเจน เพราะในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะทำให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้สามารถทราบได้ว่าสำเร็จหรือล้มเหลวจากการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและข้อกำหนดที่ชัดเจน

Pressman and Wildavsky (1973) กล่าวว่า ตัวแปรมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย จะไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสมรรถนะของนโยบาย แต่ก็เป็นตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการสื่อสารระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์ ก็อาจทำให้ให้นโยบายนั้นถูกนำไปปฏิบัติอย่างราบรื่นก็เป็นได้ นอกจากนี้ผู้บริหารอาจนำกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบายได้

สรุป ลักษณะสำคัญของนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เอื้อต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นประกอบด้วย 1) การปฏิบัติตามนโยบายต้องสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้ ทั้งนี้เพราะความล้มเหลวของนโยบาย อาจเป็นสาเหตุมาจากความไม่เข้าใจปัญหาของผู้กำหนดนโยบาย ตั้งสมมติฐานไม่สมเหตุสมผล หรือเลือกใช้ทฤษฎีที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และยากต่อการปฏิบัติตาม 2) มีการกำหนดตัวชี้วัด และมาตรฐานของการบรรลุความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน 3) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายมีความชัดเจนในเรื่องของรายละเอียดที่บ่งบอกในลักษณะเชิงปริมาณหรือคุณภาพ เพียงพอที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 4) นโยบายสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของหน่วยงาน และ 5) นโยบายการจัดการความรู้สอดคล้องกับนโยบายอื่นๆ จาก สพฐ.

3.1.2) ปัจจัยย่อยด้านทรัพยากรนโยบาย

กล้า ทองขาว (2548 : 50) ได้ให้ความหมายของทรัพยากรนโยบายว่า เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ทรัพยากรนโยบายอาจรวมถึง เงินและสิ่งเสริมที่บ่งชี้ที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ

วรงค์ จันทรร (2552) กล่าวถึง ทรัพยากรนโยบายในด้านที่เกี่ยวกับเงินทุนงบประมาณว่า จะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะจะมีมากขึ้น หากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ถูกจำกัดการใช้เงินทุน จากเงื่อนไขข้อจำกัดในการใช้เงินทุนที่มีมาก หรือมีระเบียบข้อบังคับที่ไม่ยืดหยุ่น ส่วนปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี หรือวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น จะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติขององค์กร ถ้าหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมืออย่างเพียงพอ หรือทันต่อเวลา ในบางกรณีที่นโยบายมีลักษณะที่ต้องใช้เทคโนโลยี หรือวิทยาการเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ปัญหาทางด้านสมรรถนะจะมีมาก

ขึ้น ถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีหรือวิทยาการที่ต้องใช้ในการปฏิบัติตามนโยบาย

มยุรี อนุমানราชชน (2547 : 212) ได้สรุปปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในส่วนของปัจจัยทรัพยากรองค์การดังนี้

1) เวลาและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการดำเนินการตามแนวทาง/แผนงาน/โครงการ โดยที่เงื่อนไขด้านเวลาและทรัพยากรมักจัดเป็นข้อจำกัดภายนอกตัวนโยบาย ซึ่งนโยบายที่มีความเป็นไปได้ทางด้านกายภาพและทางด้านการเมืองอาจจะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เนื่องจากทัศนคติของผู้เกี่ยวข้องคาดหวังจากนโยบายมากเกินไปในระยะเวลาอันสั้น อีกเหตุผลหนึ่งก็คือข้อจำกัดด้านงบประมาณอาจทำให้แนวทาง/แผนงาน/โครงการ ต้องเผชิญปัญหาด้านทรัพยากรไม่เพียงพอ สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือกระบวนการแปลงงบประมาณให้เป็นทรัพยากรอาจเกิดความล่าช้า เพราะความกลัวที่ต้องคืนงบประมาณที่ไม่ได้นำไปดำเนินงานในตอนสิ้นปีงบประมาณ ทำให้หน่วยงานภาครัฐใช้งบประมาณอย่างเร่งรีบ บางครั้งจึงทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไปในแผนงาน/โครงการไม่เกิดประโยชน์มากเท่าที่ควร

2) การวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่ต้องการใช้ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ต้องมีการผสมผสานทรัพยากร การไม่มีงบประมาณในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายที่ร้ายแรงน้อยกว่าการไม่มีทรัพยากร เพราะงบประมาณอาจจะไม่สามารถแปรเปลี่ยนไปเป็นทรัพยากรในการดำเนินการได้ เช่น ที่ดิน วัสดุอุปกรณ์ หรือแรงงานในขณะที่ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ผู้บริหารโครงการและผู้ยกร่างโครงการจึงต้องใช้เทคนิคโครงการช่วยในการวางแผนและควบคุมกำลังคนและสินค้าคงคลัง เทคนิคเหล่านี้จะใช้แก้ไขปัญหาการมีทรัพยากรมากเกินไป และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมในขณะที่ดำเนินงานโครงการ

สมพร เฟื่องจันทร์ (2539) กล่าวว่า การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกที่สำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่น้อยกว่าประเด็นอื่นๆ ทั้งนี้เพราะว่า หน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้เงินในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆ และใช้เป็นสิ่งจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน หรือจัดหาผลประโยชน์ให้กับผู้เข้าข่ายบางกลุ่ม เป็นต้น

Berman and McLaughlin (1978;282) กล่าวถึง กระบวนการของนวัตกรรมในระดับท้องถิ่น (The Local Process of Innovation) ในขั้นตอนของการระดมพลัง (Mobilization) ว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างอำนาจต่างๆ ที่อยู่ในองค์การ แรงผลักดันทางการเมือง แรงกระตุ้นบุคลากร และการศึกษาที่มีโครงสร้างที่ซับซ้อนนั้น ความเหมาะสมและเพียงพอของเงินอุดหนุนจากรัฐเป็นสิ่งสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับนำเอานวัตกรรมไปใช้มากกว่าการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนการสอน ยกตัวอย่างเช่น โครงการบางโครงการหรือหน่วยงานบาง

หน่วยงานได้รับเงินสนับสนุนมากไม่มีความเหมาะสม แต่ผลที่ได้กลับไม่ต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากโครงการนั้นอยู่ในเขตพื้นที่ที่กว้างกว่าหรือมีจำนวนโรงเรียนที่เข้าร่วมมากกว่า แต่ผลที่ได้กลับไม่โดดเด่น ทำให้รัฐต้องเสียงบประมาณจำนวนมาก ประกอบกับโครงการบางโครงการตั้งขึ้นเพื่อมุ่งแสวงหาผลประโยชน์จากเงินงบประมาณของรัฐ และยังทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่ฟุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น

นอกจากนั้นนโยบายต้องประกอบไปด้วยทรัพยากร ซึ่งหมายความรวมถึงเงินงบประมาณและแรงกระตุ้นสนับสนุนอื่นๆ เพื่อช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผล ซึ่งจากการศึกษาของ Martha Derthick (1972 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2554) พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งผลให้นโยบายประสบความสำเร็จ คือ การช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ มากกว่าการให้งบประมาณที่เพียงพอ

Edwards (1980) กล่าวถึง หน่วยงานที่นำเอานโยบายไปปฏิบัติ แม้ว่าจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติอย่างเพียงพอ เข้าใจนโยบายที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ถ้าหน่วยงานนั้นๆ ขาดแคลนอาคารสำนักงาน อาคารปฏิบัติการ อุปกรณ์ วัสดุ หรือแม้แต่พื้นที่อาณาบริเวณแล้ว การนำเอานโยบายไปปฏิบัตินั้นก็อาจพบกับความล้มเหลวได้ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนขาดตำราเรียน โรงพยาบาลมีคนไข้จำนวนมาก กองทัพขาดอาวุธที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

Mazmanian and Sabatier (1980) กล่าวว่า ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะต้องใช้ในการจ้างบุคลากร เจ้าหน้าที่ และใช้ในการวิเคราะห์ด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การจัดการโครงการ และการตรวจสอบความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ

Goggin, 1990 กล่าวว่า หากองค์การมีทรัพยากรในการดำเนินงานที่พอเหมาะแล้วจะต้องมีการกระจายทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพด้วย

Yin (1977) กล่าวถึงทรัพยากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ หรือ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ จะต้องมีความเพียงพอต่อการดำเนินงานและไม่มีมากจนเกินไป เนื่องจากหากมีทรัพยากรเหลือมากเกินไปจะไม่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน

พรพิมล หารยาภิรมย์โชค (2550) กล่าวถึง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ เพราะจะช่วยยกระดับการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรกับบุคคลภายนอกผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต หรือการเข้าถึงฐานข้อมูล อย่างไรก็ตามความพร้อมของบุคลากรในการใช้งานระบบ

เทคโนโลยีเป็นสิ่งทีหน่วยงานจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากหลายหน่วยงานที่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ขาดงบประมาณในการเตรียมบุคลากรเพื่อใช้เทคโนโลยีดังกล่าว ดังนั้น การเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับหน่วยงานภาครัฐควรมีการเตรียมการดำเนินการที่ควบคู่ไปกับการเตรียมบุคลากรด้วย

สรุป ปัจจัยย่อยด้านทรัพยากรนโยบาย หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ที่กำหนดไว้ในแผนงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) งบประมาณ เพราะเป็นปัจจัยในการบริหารที่มีความสำคัญในด้านการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการ การควบคุมการดำเนินงานและการตรวจสอบ เป็นต้น ดังนั้น งบประมาณจึงหมายถึง แผนการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อแจกแจงถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการปฏิบัติตามแผนงานในแต่ละกิจกรรม หรือโดยรวมทั้งหมดของแผนงาน ซึ่งต้องมีการจัดสรรอย่างเหมาะสมและทั่วถึง 2) การสนับสนุนอื่นที่กำหนดไว้ในแผนงาน คือองค์ประกอบหนึ่งในทรัพยากรนโยบาย นอกเหนือจากงบประมาณ ที่เป็นสิ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในส่งเสริมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่บางโรงเรียนอาจจะต้องได้รับความช่วยเหลือ คือ การสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ด้วยเว็บไซต์ส่วนกลางที่พัฒนามาเพื่อรองรับการเผยแพร่ความรู้ หรือ รูปแบบการสนทนากลุ่ม หรือ การประชุมทางไกล เป็นต้น

ดังนั้น ปัจจัยย่อยด้านทรัพยากรนโยบาย จะต้องมีความเหมาะสมและเพียงพอทั้งทางด้านงบประมาณ และการสนับสนุนอื่น มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั่วถึง และทันต่อกาใช้

3.2) สภาพแวดล้อม

ปัจจัย หรือแรงกดดันต่างๆ จากภายนอกองค์การที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร และส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ จากการศึกษาและค้นคว้าพบนักวิชาการที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมไว้ดังต่อไปนี้

सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ (2542) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีทั้งปัจจัยที่เป็นบริบทภายนอก และปัจจัยภายในโรงเรียน โดยปัจจัยบางด้านส่งผลต่อเนื่องหรือมีผลกระทบซึ่งกันและกัน สำหรับปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยด้านสังคม 3) ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหาร และ 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

Certo (1992 : 192) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์การว่า ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ซึ่งแบ่งออกเป็น 1.1) สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม 1.2) สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ และผู้ร่วมลงทุน 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งหน้าที่งานต่างๆ ขององค์กร

Holsapple and Joshi (2002) ได้สังเคราะห์อิทธิพลการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดไปสอบถามความคิดเห็นจากนักวิจัยและนักปฏิบัติทางด้านการจัดการความรู้ พบว่า มีอิทธิพลทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Influences) ที่เป็นเกิดจากภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร เช่น การแข่งขัน เทคโนโลยี ลูกค้า ตลาด ผู้จัดจำหน่าย และบรรยากาศทางรัฐบาล เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการศึกษา

สรุป สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ของหน่วยงาน แบ่งออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ, สภาพแวดล้อมทางการเมือง, สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี 2) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ, สภาพแวดล้อมทางการเมือง, สภาพแวดล้อมทางสังคม, สภาพแวดล้อมทางความรู้, สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1) ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

Certo (1992: 192) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจขององค์กรว่า เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิตส่วนรวมของประเทศ เป็นต้น

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ (2542) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพราะสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศดีพอทำให้รัฐสามารถสนับสนุนทรัพยากรในการจัดตั้งดำรง และขยายโรงเรียนในกำกับของรัฐได้ ความแตกต่างในสถานะทางเศรษฐกิจทำให้กลุ่มด้อยโอกาสต้องการ โรงเรียนรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่มได้

สรุป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของผลกระทบจากสภาพทางเศรษฐกิจว่า สภาพเศรษฐกิจที่ทำให้การสนับสนุนทางการเงินกับหน่วยงาน

3.2.2) ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมด้านสังคม

Certo (1992: 192) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมขององค์กรว่า เป็นวิธีการคิดและการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เป็นต้น

सनานจิตร สุคนทรทรัพย์ และคณะ (2542) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยภายนอกด้านสังคมส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพราะเจตคติของคนในสังคมที่ไม่พอใจผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลถึงขั้นแสวงหาแนวทางใหม่โดยการปรับเปลี่ยนระบบ ลักษณะเฉพาะของคนอเมริกันที่ยอมรับความหลากหลาย ความแตกต่างระหว่างบุคคล ต้องการมีทางเลือกและความเสมอภาคใน โอกาส เคารพในสิทธิของบุคคล มีความรับผิดชอบต่อสังคม ลักษณะของนักวิชาการมีอาชีพที่ยึดมั่นในอุดมการณ์กล้าเสี่ยงที่จะทดลองความคิดใหม่ ต้องการอิสระทางความคิดและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลงาน ลักษณะของสังคมอเมริกาที่ยึดมั่นในอุดมการณ์การกระจายอำนาจ การเป็นสังคมการเรียนรู้ การมีกลุ่มพลังที่เข้มแข็งและสร้างสรรค์ ทำให้เกิดแรงผลักดันในเชิงเกื้อหนุนการเกิดการดำรงอยู่ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ

Van Meter and Van Horn (1976, อ้างถึงในสมบัติ ชำรงชัญญ์, 2550 : 451) ได้เสนอว่า เงื่อนไขทางสังคมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สำคัญได้แก่ คุณภาพของประชาชน ความเชื่อ และค่านิยมของคนในชุมชนหรือสังคม และความร่วมมือของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

สรุป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของผลกระทบจากสภาพทางสังคมว่า สภาพเครือข่ายทางวิชาการที่ให้การสนับสนุนความรู้ทางด้านการจัดการความรู้กับหน่วยงาน

3.2.3) ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมด้านการเมือง

Certo (1992: 192) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางการเมืองขององค์กรว่า ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล นโยบายทางด้านกฎหมาย และการเมือง รวมทั้งการออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประชาชนและองค์กร

सनานจิตร สุคนทรทรัพย์ และคณะ (2542) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยภายนอกด้านการเมืองและการบริหารส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ เช่น นโยบาย ความคาดหวังและการสนับสนุนที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง คุณภาพนักการเมืองที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วมและการเป็นนักวิชาการ การมีกฎหมายที่เข้มแข็งและเกื้อหนุน รูปแบบการบริหารจัดการในระดับนโยบายที่มีการกระจายอำนาจให้รัฐต่างๆ มีอิสระในการบริหารรวมทั้งในด้านการศึกษา

Van Meter and Van Horn (1976, อ้างถึงในสมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2550 : 451) ได้เสนอว่า ขอบเขตของการสนับสนุน หรือคัดค้านต่อวัตถุประสงค์ของนโยบายจากบุคคลชั้นนำในองค์กร และจากปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชนมีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่นกัน ความเห็นของสาธารณชนและชนชั้นนำต่อแผนงานเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติมีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากขึ้นถ้าปัญหามีความรุนแรงที่จะต้องได้รับการแก้ไข

วรเดช จันทรศร (2554) กล่าวว่า นโยบายใดก็ตาม ถ้าหากปราศจากเสียงสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคลสำคัญแล้ว ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติก็อาจจะเกิดขึ้นได้ ในบางกรณี ปัญหาดังกล่าวอาจลุกลามส่งผลไปถึงความล้มเหลวของนโยบายนั้น โดยตรงก็ได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลสำคัญดังกล่าว หมายถึง กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ นักการเมือง ข้าราชการระดับสูง ตลอดจนสื่อมวลชน เป็นต้น อาจให้การสนับสนุนทางการเมือง เงินทุน งบประมาณ ตลอดจนสร้างอุปสรรคต่อต้าน เตะถ่วง หรือคัดค้านได้ตลอดเวลาตามภาวะอำนาจและสถานการณ์

สรุป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของผลกระทบจากสภาพการเมืองว่า แรงผลักดันหรือการสนับสนุนให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ของบุคคลสำคัญ หรือหน่วยงานภายในสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.4) ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

Certo (1992: 192) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีขององค์กรว่า เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Mazmanian and Sabatier (1980) กล่าวว่า ความแปรปรวนของการตัดสินใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีของรัฐบาลในแต่ละช่วงเวลา ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย ความแปรปรวนดังกล่าวประกอบด้วย 1) ความแปรปรวนของสถานะเศรษฐกิจสังคมที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบาย 2) ความแปรปรวนของสถานะเศรษฐกิจสังคมในท้องถิ่นและความรุนแรงของปัญหาที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการบรรลุความสำเร็จของการปฏิบัติงาน 3) การเปลี่ยนแปลงหรือขาดการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดหรือรูปแบบของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยสรุปแล้ว สถานะเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นตัวแปรพื้นฐานที่มีต่อผลลัพธ์ของนโยบายจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

สนามจิตร สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ (2542) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพราะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีภายนอก ทั้งเทคโนโลยีที่เป็นวัสดุ อุปกรณ์และวิธีการที่ทำให้โรงเรียนสามารถประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนที่มีความจำเป็นเฉพาะ และผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จมาก่อน ช่วยทำให้โรงเรียนสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3.3) ลักษณะหน่วยงาน/องค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะที่บ่งบอกถึงสภาพต่างๆ ของโรงเรียน / สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเอื้อต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

3.3.1) ลักษณะโครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะโครงสร้างองค์การสามารถทำให้ทราบตั้งแต่เบื้องต้นว่าหน่วยงานหรือองค์การมีระบบการดำเนินงานที่ซับซ้อนมากน้อยเพียงใด หน่วยงานราชการส่วนใหญ่จะมีลักษณะโครงสร้างการดำเนินงานที่เป็นลำดับชั้น (hierarchy) ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวสร้างให้เกิดกระบวนการสื่อสารที่มีความซับซ้อนอย่างมาก ในขณะที่องค์การเอกชนส่วนใหญ่จะเน้นการทำงานเป็นเครือข่าย จึงมีโครงสร้างการดำเนินงานที่เป็นเครือข่าย (network structure) ซึ่งมีความยืดหยุ่นมากกว่า จะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากนโยบายไม่ใช่เรื่องใหญ่สำหรับบุคลากรในองค์การ แต่ในทางตรงกันข้าม หน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์การเป็นลำดับชั้น หากมีลำดับชั้นมากก็จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ช้า เพราะบุคลากรไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน จึงทำให้เกิดการต่อต้านมากกว่า โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายก็มีน้อยกว่า (วรเดช จันทรศร, 2553)

Van Meter and Van Horn (1975) พบว่า ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์การ และมีระดับของการควบคุมที่เป็นลำดับชั้นในการตัดสินใจและดำเนินการจะส่งผลทางด้านลบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3.3.2) ความซับซ้อนของปฏิสัมพันธ์ และการประสานงานภายในขององค์การ จากการศึกษาของ Goggin (1990) พบว่า หากหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความซับซ้อนมาก หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีลักษณะที่ซับซ้อน จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติล่าช้า และอาจจะต้องอาศัยการปรับนโยบายไปเรื่อยๆ ในระหว่างการปฏิบัติก็เป็นไปได้ ระดับของความซับซ้อนในการปฏิบัติหรือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติในหน่วยงานจึงเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการนำ

นโยบายไปปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น การนำโครงการ EPSDT ไปปฏิบัติจะมีลักษณะที่ไม่แน่นอน คือ มีรูปแบบเป็นการเมืองมากกว่าโครงการ CHDP มาก เนื่องจากการจัดสรรอำนาจและทรัพยากรทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า และจะต้องอาศัยการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารโครงการสามารถควบคุมการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

3.3.3) กฎระเบียบในการดำเนินงานขององค์กร

ราจวญ เบลูจศิริ (2002) พบว่า กฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวดจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่สามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวเข้ากับนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ในทางตรงกันข้าม การมีกฎระเบียบจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติให้ความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากการที่หน่วยงานภาครัฐต้องมีการออกกฎระเบียบเป็นตัวทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ดังนั้น ระดับความเข้มข้นของกฎระเบียบในหน่วยงาน จะมีผลโดยตรงต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นอย่างมาก

Mazmanian and Sabatier (1980) กล่าวว่า นโยบายที่ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อาจพิจารณาจากกฎระเบียบที่ใช้ในการตัดสินใจของหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน มุ่งที่จะให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย

3.3.4) จำนวนบุคลากร

กิตติ บุญนาค (2536) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติในโรงแรม พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติมีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) จำนวนผู้ปฏิบัติที่มีมากพอ สอดคล้องกับโครงสร้างการปฏิบัติที่จะดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Van Meter and Van Horn (1975) ที่พบว่า ปริมาณของบุคลากรในหน่วยงานส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และข้อค้นพบของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 12) ที่ว่า จำนวนบุคลากรที่แนะนำเอานโยบายไปปฏิบัตินั้นตามปกติ มักจะมีน้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ ผลจากการขาดแคลนกำลังคนดังกล่าวจะมีส่วนโดยตรงต่อความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย ทั้งนี้เพราะนโยบายที่มีความเกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านเทคนิคมากเท่าใด ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะในด้านนั้นๆ ก็ยังมีมากขึ้นเท่านั้น และยิ่งความต้องการมีมาก ความขาดแคลน มักจะมีมากตามมาด้วย

3.3.5) ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

Scott and Mitchell (1976 cited in Robbins, 2001: 310-311) กล่าวถึงหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรว่ามี 4 ประการ คือ

- 1) การสื่อสารมีหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามตามบทบาทหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบเป็นทางการจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามนโยบายและบทบาทหน้าที่หรือไม่ ในขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มไปด้วยเช่นกัน เช่น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานไปรบกวนสมาชิกของกลุ่มมากเกินไป พวกเขาจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ยับยั้ง หรือ ควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของกลุ่ม
- 2) การสื่อสารเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้นควรทำอย่างไร ตลอดจนการรับทราบผลการปฏิบัติงานของตน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพต่อไป และเสริมพลังให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 3) การสื่อสารจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแก่กลุ่มบุคลากร โดยที่การสื่อสารจะเป็นกลไกพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ ต่อกัน เช่น ความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่สมหวัง อันจะนำไปสู่การเติมเต็มทางด้านสังคมของบุคลากร
- 4) การสื่อสารจะช่วยสนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคล หรือระดับกลุ่ม

อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่มีประสิทธิผล เป็นความต้องการพื้นฐานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์กร องค์กรประกอบสำคัญในการสื่อสารที่มีประสิทธิผล มีทั้งหมด 7 ประการ คือ

- 1) ช่องทางการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจนและแน่นอน
- 2) มีช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่แน่นอนแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
- 3) เส้นทางการสื่อสารต้องสั้นและตรงประเด็นเท่าที่เป็นไปได้
- 4) เส้นทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะต้องถูกใช้งานได้อย่างปกติ
- 5) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการสื่อสารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอ
- 6) เส้นทางการสื่อสารจะต้องไม่ถูกรบกวนในขณะที่มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 7) ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

3.3.6) ความเป็นทางการของปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร และการประสานงาน

วรเดช จันทรศร (2554) กล่าวถึง โครงสร้างขององค์การที่หมายรวมถึงกฎระเบียบของการปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติต่างๆ ถ้ามีโครงสร้างการดำเนินงานและการประสานความร่วมมือระหว่างกันที่ยืดหยุ่น จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความเป็นไปได้สูงที่จะประสบความสำเร็จ เนื่องจากการลดปัญหาด้านความล่าช้าในการดำเนินงาน (Yin, 1977) และเป็นการสร้างให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานด้วย (Benjasiri, 2002)

3.3.7) ระบบการสื่อสารเป็นแบบเปิด

รัจฉาญ เบญจศิริ (2002) กล่าวถึง การสื่อสารในหน่วยงานส่วนใหญ่ควรเป็นแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับความกดดันในการทำงาน

Van Meter and Van Horn (1975) พบว่า ลักษณะหน่วยงานที่มีระดับของการสื่อสารเป็นแบบเปิด เช่น การมีเครือข่ายการสื่อสารที่เป็นอิสระ เป็นต้น จะส่งผลต่อสมรรถนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3.3.8) ลักษณะการเรียนรู้ขององค์กร

รัจฉาญ เบญจศิริ (2002) กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร เพราะหากหน่วยงานสามารถเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมและมีระบบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแล้ว มักจะเกิดการถ่ายทอดแนวคิดและทัศนคติที่ตรงกันและสร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนั้นองค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักคิดในการที่จะแสวงหาวิธีการในการยกระดับศักยภาพในการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและภูมิใจในความสามารถของตนได้

3.3.9) การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

กิตติ บุนนาค (2536) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติในโรงแรมพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติมีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ระเบียบข้อบังคับที่เหมาะสม

วรเดช จันทรศร (2554) กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานในการทำงานจะช่วยให้เกิดระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะสามารถควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างตลอดเวลาและต่อเนื่อง นอกจากนี้การมีมาตรฐานในการทำงานที่เด่นชัดย่อมส่งผลให้การใช้ระบบการให้ทุนให้โทษเป็นไปอย่างเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น และการสร้างความเป็นธรรมในระบบจะช่วยเสริมสร้างให้มาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอีกด้วย

3.3.10) ความพร้อมทางด้านงบประมาณ เงินทุน อุปกรณ์ และวัสดุต่างๆ ของหน่วยปฏิบัติ

กิตติ บุนนาค (2536) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติในโรงแรมพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติมีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความพร้อมทางด้านงบประมาณ เงินทุน อุปกรณ์ และวัสดุต่างๆ ของหน่วยปฏิบัติที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน

วเรช จันทรศร (2532) กล่าวว่า สมาชิกในองค์กร หรือหน่วยปฏิบัติจะไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก เห็นว่าการปฏิบัติตามนโยบายส่งผลให้งบประมาณและอัตรากำลังของหน่วยงานต้องลดลงในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yin (1977) ที่พบว่า นโยบายการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้มักจะได้รับการต่อต้านจากสมาชิกขององค์กร เพราะเห็นว่าหน่วยงานต้องสูญเสียงบประมาณ และอัตรากำลังไปกับการปฏิบัติงานตามนโยบายโดยไม่จำเป็น

3.4) การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดขั้นตอน วิธีการ และกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย อีกทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของนโยบาย มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลไว้พร้อมกับการกำหนดบทบาทและภาระให้รางวัลไว้อย่างชัดเจน

กิตติ บุนนาค (2536) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติในโรงแรมพบว่า ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงานมีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความชัดเจนของการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ 2) ความเหมาะสมของการจัดสรรหน้าที่ระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 3) ความเพียงพอของการจัดสรรอำนาจ เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ให้แก่หน่วยงานฝ่ายปฏิบัติ 4) ความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงาน 5) ความสอดคล้องของการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานกับองค์การภายนอก

วเรช จันทรศร (2554) กล่าวว่า การกำหนดภารกิจ มอบหมายงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและต่อเนื่องจากปัจจัยด้านนโยบาย เพราะเมื่อมีการกำหนดนโยบายให้ปฏิบัติแล้ว ก็ต้องมีการสื่อความของนโยบายออกมาเป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยหน้าที่นี้จะเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เน้นย้ำถึง ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ต้องมีการระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตลอดจนการแปลงนโยบายให้ออกมาในรูปแบบแผนงาน และโครงการนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายหลัก อีกทั้งวิธีการปฏิบัติงานจะต้องสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ง่าย หน่วยงานควรมีการกำหนดกฎระเบียบ

การปฏิบัติงาน และการกำหนดบทลงโทษและการให้รางวัลให้ชัดเจน ตลอดจนผู้บริหารจะต้องมีการจัดสรรอำนาจหน้าที่ หรือกำหนดความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนอย่างชัดเจนซึ่งจะช่วยให้การประสานการปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่น

Mazmanian and Sabatier (1980) กล่าวถึง การมอบหมายงานให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย ซึ่งพิจารณาได้จากหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องเห็นว่านโยบายที่นำไปปฏิบัติมีความสำคัญอยู่ในลำดับสูง (High priority) และนโยบายนั้นต้องให้ความสำคัญต่อการจัดสรรผู้ปฏิบัติงานที่ให้การสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างเหมาะสม

สรุป ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน คือ

- 1) ขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความชัดเจน
- 2) ความสอดคล้องของโครงการที่มีต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายหลัก
- 3) วิธีการปฏิบัติงานสามารถเข้าใจได้ง่าย
- 4) การกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงาน
- 5) การกำหนดบทลงโทษและการให้รางวัล
- 6) การจัดสรรอำนาจหน้าที่

3.5) การวางแผนและการควบคุม หมายถึง การดำเนินการควบคุม ด้วยวิธีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีมาตรการในการกระตุ้นส่งเสริมและประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการนำมาตรการในการควบคุมมาใช้

3.5.1) ประสิทธิภาพในการดำเนินการควบคุม

วเรช จันทรศร (2532) ความสามารถในการควบคุม หมายถึง ความสามารถในการวัดความก้าวหน้า หรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ ซึ่งปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเพิ่มมากขึ้น ถ้าหากว่าผู้รับผิดชอบในนโยบายขาดความสามารถที่จะทำการวัดผลหรือควบคุมผลงานของหน่วยปฏิบัติ (Van Meter and Van Horn, 1975; Williams, 1971) ปัญหาด้านการควบคุมจะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังนี้ 1) ความสามารถของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบายว่าสามารถแปลงนโยบายออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของนโยบายเพียงใด 2) กิจกรรมของนโยบายมีวัตถุประสงค์ชัดเจนเพียงใด 3) การกำหนดภารกิจหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติงานโดยรวมเพียงใด

Kast and RosenZweig (1985: 405) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง การกำกับติดตามดูแลให้การทำงานเป็นไปตามแผน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย ผู้บริหารต้องคอยควบคุม ดูแลงานที่รับผิดชอบ กระบวนการควบคุมทำได้โดยการวัดผลงานที่ทำได้โดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ทราบถึงความผิดพลาดหรือความเบี่ยงเบนไปจากแผน และสามารถแก้ไขปรับปรุงให้ เป็นไปตามทิศทางที่กำหนด การควบคุมมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร เพราะ กระบวนการควบคุมจะทำหน้าที่ในการเป็นตัวที่ช่วยชี้ข้อบกพร่อง เป็นเครื่องมือในการวัดและการ ตรวจสอบ ทำให้ทราบปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ทำให้สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงสถานการณ์ เพื่อให้เข้าสู่แนวทางแห่งวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3.5.2) มาตรการในการกระตุ้นส่งเสริม

กิตติ บุนนาค (2536) ได้ทำการศึกษากำหนดนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติในโรงแรม พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจต่อผู้ประกอบการและประชาชน มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการเข้าร่วมปฏิบัติตามนโยบาย (การเข้าสู่ระบบภาษีมูลค่าเพิ่ม) 2) ความสะดวกในหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติของนโยบาย 3) ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นถ้าไม่ปฏิบัติตาม

กล้า ทองขาว (2548: 184) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในส่วนของการให้แรงเสริมว่า หากเป็นแรงเสริมทางบวกจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ มีขวัญในการทำงาน และเป็นพลังจูงใจให้ผู้ปฏิบัติมุ่งมั่นตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น หากเป็นการให้แรงเสริมทางด้านลบ จะช่วยยับยั้งพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

Van Meter and Van Horn (1975) กล่าวถึงอำนาจที่จะนำมาใช้ในการกระตุ้นผู้ปฏิบัติว่ามีอยู่ 3 ชนิด คือ อำนาจในการใช้กฎระเบียบเป็นตัวบังคับ (Coercive power) อำนาจในการให้รางวัลตอบแทน (Remunerative power) และอำนาจที่มาจากมาตรการที่เป็นบรรทัดฐาน (Normative power)

3.5.3) ผลกระทบต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากการนำมาตรการในการควบคุมมาใช้

กิตติ บุนนาค (2536) ได้ทำการศึกษากำหนดนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติในโรงแรม พบว่า ปัจจัยด้านมาตรการควบคุม ประเมินผล และการกระตุ้นส่งเสริม มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรการควบคุม ดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การใช้การกระตุ้นและการเสริมแรงทางบวก 3) การปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติเพื่อสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์นโยบาย 4) การให้คำแนะนำและควบคุมจากส่วนกลางเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม

3.6) ผู้บริหาร/ผู้กำหนดนโยบายและการบริหารงาน — หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน / ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ผู้นำที่เป็นผู้รับนโยบายจากรัฐบาลมาสร้างให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำจะต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำเพื่อสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างให้บุคคลเหล่านั้นยอมรับในนโยบาย ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่เป็นทีม เพื่อสร้างให้เกิดการผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานและความผูกพันกับงาน และจะต้องสร้างให้เกิดระบบของการให้คุณให้โทษ ซึ่งผู้นำควรจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ (วรเดช จันทรศร, 2554) คือ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ และมีภาวะผู้นำและมีอำนาจที่เพียงพอ

3.6.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ทองใบ สุคชาริ (2536) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่าง และให้ความสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในการบริหารงานและวิธีการปฏิบัติในการเรียนการสอน

วรเดช จันทรศร (2554) ได้ศึกษานโยบายส่งเสริมโรงเรียนของรัฐบาลริเริ่มหรือนำเทคนิควิธีการเรียนการสอนแบบใหม่มาใช้ภายใต้การให้ทุนอุดหนุนจากรัฐบาลกลางของสหรัฐ พบว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปในลักษณะส่งเสริมและแนะนำ ยอมรับฟังความคิดเห็น กระตุ้น จูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมและบรรยากาศที่ดี มีการพบปะสังสรรค์ หรือปรึกษาหารืออยู่เสมอ จึงทำให้จำนวนครูที่จะยอมรับเทคนิคการเรียนการสอนแบบใหม่มาใช้มีอยู่มาก และยิ่งมีการเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้ที่พัฒนาเทคนิคการเรียนการสอนขึ้นเอง หรือมีโอกาสนในการเลือกใช้เทคนิคตามความถนัดของแต่ละคนแล้ว ความผูกพันและยอมรับต่อนโยบายจะยิ่งมีมากขึ้น และจะส่งผลทำให้เกิดความต่อเนื่อง (continuation) ในการใช้เทคนิคนั้นๆ ตลอดไป แม้ว่าเงินสนับสนุนที่ให้จากนโยบายจะหมดไป

3.6.2) ทักษะและความเข้าใจด้านการบริหารงาน

Goggin (1990) กล่าวว่า ผู้บริหารโครงการที่ขาดทักษะทางการบริหารและทางการเมือง จะทำให้บุคลากรมักจะไม่เห็นพ้องในการดำเนินงาน หรือไม่ทุ่มเทให้กับงานมากนัก

ราจวัญ เบลญศิริ (2002) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารของกรมพัฒนาชุมชนที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับทราบข้อมูลด้านการ

บริหารงานจากผู้บริหารได้อย่างรวดเร็ว และผู้บริหารมักจะไม่ได้เข้าไปแทรกแซงการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานมากเท่าใดนัก

3.6.3) การเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

ราชวัญ เบญจศิริ (2002) กล่าวถึง การเข้าไปมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ว่า การนำระบบการเข้าไปมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารมาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะจะสามารถช่วยกระตุ้นให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้

3.6.4) การสนับสนุนของผู้บริหาร

Berman and McLaughlin (1978) กล่าวถึง การสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนว่า จะช่วยให้การดำเนินโครงการสามารถบรรลุเป้าหมาย และทำให้มีการนำนวัตกรรมไปใช้อย่างต่อเนื่องได้มาก นอกจากนี้การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนสำคัญต่อการนำโครงการไปปฏิบัติและการยอมรับของโรงเรียนในการนำนวัตกรรมนั้นมาใช้ในการเรียนการสอน

ราชวัญ เบญจศิริ (2002) กล่าวถึง การสนับสนุนของผู้บริหารหน่วยงานว่า เป็นสิ่งสำคัญ เพราะจากกรณีศึกษาของกรมพัฒนาชุมชนปรากฏว่า ผู้บริหารมองเห็นผลประโยชน์ของการนำระบบมาตรฐานสากลฯ มาใช้ในหน่วยงาน รวมทั้งได้จัดทำการศึกษาและให้คำแนะนำในการใช้เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินนโยบายดังกล่าวอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องพยายามติดตามผล ให้คำแนะนำเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำระบบมาตรฐานสากลฯ ซึ่งนับว่าเป็นนวัตกรรมมาใช้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับล่างอาจไม่เข้าใจและเป็นผลประโยชน์ของระบบมาตรฐานสากลมากพอ

Yin (1977) พบว่า นโยบายพัฒนาเป็นจำนวนมากต้องประสบความล้มเหลว เพราะหัวหน้าหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือสนับสนุนเพียงพอ หรือปฏิบัติงานแบบขอไปที ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Van Meter and Van Horn (1975) กล่าวว่า ผู้กำหนดนโยบายสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับได้ โดยการสนับสนุนด้านงบประมาณในการบริหาร หรือให้บริการด้านเทคนิค บุคลากร หรือการวิจัย

3.7) การประสานงานและความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ หรือระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้มีความเที่ยงตรง สม่่าเสมอในการสื่อสารระหว่างกัน

วเรช จันทรศร (2554) กล่าวถึง ปัญหาด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องว่า มีสาเหตุมาจากผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีปฏิสัมพันธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง ซึ่งเน้นการเผชิญหน้า การแสวงหาการสนับสนุน การเจรจาต่อรองในการจัดสรรทรัพยากร หรือผลประโยชน์ระหว่างหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาเหล่านี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ลักษณะของการติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์ที่หน่วยงานปฏิบัติมีกับหน่วยงานที่ควบคุมนโยบายดังกล่าว ซึ่งจะต้องมีความเที่ยงตรง สม่าเสมอของการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างกัน 2) ระดับความจำเป็นที่หน่วยปฏิบัติจะต้องแสวงหาความร่วมมือ หรือทำการตกลงกับหน่วยงานอื่นๆ เพราะจากการศึกษาของ Pressman and Wildavsky (1973) พบว่า ความล้มเหลวของนโยบายสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยส่วนหนึ่งมาจากจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีมากเกินไป ทำให้ข้อตกลงร่วมกันและการตัดสินใจมีมากตามไปด้วย และ 3) Sebring (1977) พบว่า ความล้มเหลวของโครงการประสานความร่วมมือด้านระบบข้อมูลระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับหน่วยงานดานการประชาสงเคราะห์ของรัฐเกิดขึ้นเพราะระดับความสามารถทำงานร่วมกัน ได้ของเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน

Van Meter and Van Horn (1975) กล่าวถึงการสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องอาศัยการสื่อสารของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปยังหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกลำดับชั้นขององค์กร เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและผู้สื่อสารเองก็เป็นอุปสรรคสำคัญในการสร้างให้เกิดการบิดเบือนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย การสื่อสารที่สร้างให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีความชัดเจน (Clarity) ความเที่ยงตรง (accuracy) และความสม่ำเสมอ (consistency) ในระหว่างกระบวนการสื่อสาร ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารระหว่างองค์กรเป็นกิจกรรมที่กระตุนและสนับสนุนที่สำคัญในลักษณะของ 1) การให้คำแนะนำด้านเทคนิคและความช่วยเหลือโดยหน่วยงานระดับบน เพื่อช่วยเหลือให้หน่วยงานระดับล่างดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย และ 2) หน่วยงานระดับบนอาจให้การสนับสนุนได้หลายลักษณะทั้งทางด้านบวกและด้านลบได้

3.8) การประชาสัมพันธ์ หมายถึง รูปแบบของสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และผลกระทบจากการประชาสัมพันธ์ที่มีต่อการปฏิบัติงานและกลุ่มเป้าหมาย

กิตติ บุณนาค (2536) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติในโรงแรมพบว่า ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะการ

ประชาสัมพันธจะช่วยส่งเสริมให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีโอกาสประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการประชาสัมพันธเป็นการทำให้กลุ่มเป้าหมาย หรือประชาชนผู้รับบริการได้รับความรู้ และหันมาสนใจในนโยบายดังกล่าว ซึ่งหากนโยบายใดที่ต้องการความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายในการนำไปปฏิบัติแล้ว การประชาสัมพันธย่อมเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกๆ นอกจากนี้ การประชาสัมพันธที่ดียังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความจริงใจของผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อตัวนโยบายและเป็นการป้องกันการต่อต้านจากฝ่ายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งปัจจัยด้านประชาสัมพันธครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1) สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ 2) เนื้อหาสาระที่ใช้ในการสื่อความหมายของนโยบาย 3) ผลการประชาสัมพันธที่มีต่อการปฏิบัติงาน 4) ความจำเป็นในการปรับปรุงการประชาสัมพันธ

Sorg (1983) ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง พบว่า 1) การประชาสัมพันธทางสื่อมวลชน การสัมมนา หรือการทำประชาพิจารณ์ เป็นการเผยแพร่ข้อมูลให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับนโยบายได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานตามนโยบาย 2) การจัดอบรมสัมมนา ขอรับทราบความคิดเห็น สร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมก่อนที่จะเริ่มดำเนินนโยบาย เพื่อป้องกันผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายตั้งต้น

3.9) มาตรการในการตรวจสอบและประเมินผล หมายถึง ความถี่ในการประเมินผล สะท้อนกลับที่อยู่ในกระบวนการวางแผน การออกแบบแผนงาน/โครงการ และการประเมินผล โครงการ/นโยบายที่กำลังดำเนินอยู่

วรเดช จันทรศร (2554) กล่าวว่า ระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างตลอดเวลาและต่อเนื่อง อีกทั้งยังส่งผลให้การใช้ระบบการให้ข้อมูลให้โทษเป็นไปอย่างเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอีกด้วย

กล้า ทองขาว (2548 : 184) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในส่วนของการกำกับตรวจสอบ และประเมินผลว่า *การกำกับตรวจสอบ* เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนโยบาย และป้องกันการบิดเบือนเป้าหมายและการหันเหทรัพยากรไปใช้ผิดทาง สำหรับ *การประเมินผลอย่างเป็นระบบ* จะสามารถสะท้อนปัญหาในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทุกขั้นตอน สามารถที่จะนำผลการประเมินไปแก้ไขและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้นโยบายบรรลุเป้าหมาย

3.10) กลุ่มเป้าหมาย / ประชาชนผู้รับบริการ หมายถึง ครูผู้สอน/บุคลากรอื่น มีความเข้าใจ และทัศนคติที่มีต่อนโยบายการจัดการความรู้ พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามและสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมการจัดการความรู้

ทองใบ สุธาธิ (2536) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ พบว่า ตัวแปรการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของครูมีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ แนวทางของการเปลี่ยนแปลงจะต้องได้รับการยอมรับจากอาจารย์ผู้ปฏิบัติ นำไปสู่ระดับของความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และมีการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารด้วย

Berman and McLaughlin (1978) กล่าวถึง โครงการที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องทำให้เกิดความต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของครูเป็นอย่างมาก

ร่ำจัญญ เบญจศิริ (2002) กล่าวถึง การยอมรับของผู้ปฏิบัติในการนำเอานโยบายระบบมาตรฐานสากลฯ ไปปฏิบัติ ซึ่งระบบมาตรฐานสากลฯ นี้เป็นเครื่องมือแทรกแซงการดำเนินงานโดยทั่วไปของหน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผลให้วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเปลี่ยนไป ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติทุกคนให้การยอมรับในระบบมาตรฐานสากลนั้นคือ การสร้างให้เกิดความมั่นใจว่าจะส่งผลให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติเองด้วย

Berman and McLaughlin (1978) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ยากในโรงเรียนระดับมัธยม เนื่องจากโรงเรียนมัธยมจะเน้นการเรียนการสอนไปที่ตัวหลักสูตรของแต่ละวิชา ไม่เหมือนโรงเรียนระดับประถมที่เน้นที่ตัวนักเรียนเป็นหลัก ส่วนปัจจัยด้านครูนั้นมี 3 ประการ คือ 1) จำนวนปีที่สอนหนังสือ 2) ความรู้สึกที่ต้องการช่วยเหลือนักเรียน และ 3) ความสามารถในการพูดหรือบรรยาย ซึ่งจากการศึกษาของ Berman and McLaughlin พบว่า จำนวนปีที่สอนนั้นมีผลเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงของครู ส่วนความรู้สึกที่ต้องการช่วยเหลือนักเรียนนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ในแง่บวกทุกด้าน แต่ในขณะที่ความสามารถในการพูดไม่พบความสัมพันธ์กับการปฏิบัติโครงการผลลัพธ์ของโครงการ หรือความต่อเนื่องของโครงการ

3.11) บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะของคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียน /สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2554) กล่าวถึง ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อนโยบายว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากบุคลากรบางคมมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการทำงานพร้อม แต่มีทัศนคติเชิงลบต่อนโยบาย เนื่องจากเหตุผลหลายประการเช่น นโยบายนั้นก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเดิมของตน หรือ นโยบายขัดต่อความสนใจหรือผลประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งหากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการดำเนินงาน ก็ไม่อาจทำให้ นโยบายประสบความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามในการแก้ไขปัญหาด้านทัศนคติของบุคลากรนั้น ผู้บริหารต้องทำการแก้ไขปัญหาตั้งแต่แรกเริ่ม โดยการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการวางแผน นโยบาย หรือการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในเบื้องต้น (Goggin, 1990)

Van Meter and Van Horn (1975) พบว่า ระดับการยอมรับในตัวนโยบายของผู้ปฏิบัติเป็น ปัจจัยด้านความร่วมมือหรือการตอบสนองของผู้ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติที่มีความสำคัญและถือว่าเป็น ปัจจัยผลต่อผลลัพธ์ของนโยบายมากที่สุดปัจจัยหนึ่ง ทั้งนี้เพราะนโยบายนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าหากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายได้รับการปฏิเสธจากผู้ปฏิบัติตั้งแต่ต้น อันเนื่องมาจากสาเหตุที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นขัดต่อค่านิยมในตัวผู้ปฏิบัติ หรือขัดแย้งต่อผลประโยชน์หรือความสนใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วม ในการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย/โครงการ/กิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้น

Goggin (1990) กล่าวถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติว่า แต่ละบุคคลเป็นเสมือนกลยุทธ์ในการ บริหารงานที่สำคัญ เพราะแต่ละคนจะมีความกระตือรือร้น ทักษะ ความเพียรพยายามและ ทรัพยากรที่ไม่เหมือนกัน สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับบุคลากร คือ ความเต็มใจและทักษะในการ ดำเนินงาน เพื่อให้ นโยบายหรือโครงการสามารถนำไปปฏิบัติได้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะ บุคลากรมักจะไม่เห็นพ้องในการดำเนินงาน หรือไม่ทุ่มเทให้กับงานมากนัก

Yin, Heald and Vogel (1977) พบว่า นโยบายด้านเทคโนโลยีจำนวนมากประสบความสำเร็จ ล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติ เพราะถูกต่อต้านจากสมาชิกของหน่วยปฏิบัติ เนื่องจากผู้ปฏิบัติขาด ความรู้ ความเข้าใจว่าจะปฏิบัติตามนโยบายนั้นอย่างไร ในทำนองกลับกัน นโยบายประเภท เดียวกันกลับประสบความสำเร็จและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จากผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยปฏิบัติ เพราะได้รับการฝึกอบรมและสร้างการเรียนรู้ให้ผู้ปฏิบัติก่อนนำเทคโนโลยีนั้นมาใช้

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

งานวิจัยในประเทศ

กล้า ทองขาว (2534) ให้ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ นโยบาย ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษานโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการเรียนรู้หนังสือแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีตัวแปรหลายหลาย

ที่ส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งมีทั้งที่เป็นตัวแปรทางการเมือง และตัวแปรทางการบริหาร ตัวแปรต่างๆ เหล่านี้จะแสดงอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากน้อยแตกต่างกัน บางตัวแปรอาจมีอิทธิพลโดยตรง บางตัวแปรอาจมีอิทธิพลโดยอ้อม และตัวแปรต่างๆ เหล่านี้มักรวมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นชุดดังนี้

1. ชุดตัวแปรด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย

- 1.1) การสื่อสารเกี่ยวกับข้อความนโยบาย (policy statements) ด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายภายในและระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- 1.2) ความเข้าใจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้องกับนโยบายตรงตามเจตนาของนโยบาย
- 1.3) ความเข้าใจตรงกันด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 1.4) ความสอดคล้องและความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ของนโยบายตัวแปรเป้าหมาย

2. ชุดตัวแปรการกำหนดภารกิจ และการมอบหมายงาน ตัวแปรชุดนี้ ประกอบด้วย

- 2.1) ความชัดเจนของการกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.2) ความเหมาะสมในการแบ่งสรรหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.3) ความเพียงพอของการจัดสรรอำนาจ เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ
- 2.4) ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวของกรอบแนวทางปฏิบัติไปใช้
- 2.5) ความสอดคล้องของแนวปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 2.6) การมีมาตรฐานงานตามภารกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- 2.7) ความเพียงพอของงบประมาณและความสามารถจัดสรรได้ทันเวลา และ
- 2.8) ระดับความซับซ้อนของการประสานการปฏิบัติระหว่างหน่วยงาน

3. ชุดตัวแปรลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย

- 3.1) การมีรูปแบบโครงสร้างองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับชาติถึงระดับล่างสุดอย่างเหมาะสม
- 3.2) ความเป็นเอกภาพของการจัดโครงสร้างองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- 3.3) ทักษะคติของผู้บริหารและข้าราชการที่นำนโยบายไปปฏิบัติต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย
- 3.4) ความเพียงพอของทรัพยากรและสิ่งเสริมแรงในการสนับสนุนแผนงาน
- 3.5) ระดับความคล่องตัวของกรไหลเวียนข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงาน
- 3.6) ความสามารถของผู้นำในหน่วยงาน

- 3.7) ศักยภาพและความผูกพันของทีมงานต่อกิจกรรมที่ปฏิบัติ
- 3.8) ความเข้มข้นของความรู้สึกรักชอบของผู้ปฏิบัติงานต่อ โครงการ
- 3.9) การได้รับประโยชน์ของหน่วยงานจากแผนงาน และ
- 3.10) ผลของโครงการตกเป็นประโยชน์โดยตรงต่อประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ ตัวแปร

4. ชุดตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลาง และท้องถิ่น ตัวแปรชุดนี้เป็นตัวแปรทาง

การเมืองในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

- 4.1) การสนับสนุนทางด้านการเมืองจากผู้มีอำนาจ กลุ่มพลัง และองค์กรที่ใช้อำนาจหรือใช้ทรัพยากรผลักดันกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 4.2) การสนับสนุนทางด้านวิชาการ ความเชี่ยวชาญและเทคโนโลยีจากส่วนกลางและท้องถิ่น
- 4.3) การสนับสนุนจากประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย ด้านการใช้ทักษะเทคนิคและความสามารถเชิงการจัดการขององค์กรและบุคคลในท้องถิ่น

5. ชุดตัวแปรมาตรการควบคุม ประเมินผล และ กระตุ้นส่งเสริม ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย

- 5.1) การมีมาตรการควบคุม ดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5.2) การมีมาตรการกระตุ้นเสริมแรงและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน
- 5.3) การปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ เพื่อสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และ
- 5.4) การให้คำแนะนำปรึกษาและการควบคุมการดำเนินกิจกรรม

6. ผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรชุดนี้เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 6.1) ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบาย
- 6.2) การนำไปใช้ประโยชน์หรือการได้รับประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมาย หรือประชาชน
- 6.3) ความคงอยู่หรือความต่อเนื่องของกิจกรรม และ
- 6.4) นวัตกรรมไปใช้ได้ในที่อื่นหรือในโอกาสอื่น

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุทั้งหกประการ ที่ก่อให้เกิดผล คือความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปของตัวแบบเชิงสมมติฐาน คือ ตัวแปรด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นตัวแปรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติคล้ายกับตัวแปรด้านภารกิจและการมอบหมายงาน และตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่นส่วนตัวแปรลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และตัวแปรมาตรการควบคุม ประเมินผล และการกระตุ้นส่งเสริม มีความสัมพันธ์หรืออิทธิพลต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง

จากผลการวิจัยของ กล้า ทองขาว จะเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีตัวแปรที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปปรับใช้ในการออกแบบเครื่องมือ และการอภิปรายผลการวิจัยได้

ทองใบ สุธขารี (2536) ศึกษาการนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติกรณีศึกษา สหวิทยาลัยอีสานใต้ โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของวิทยาลัยครู และศึกษาสภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรเชิงนโยบาย ได้แก่ ทรัพยากร การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากการเมือง การติดต่อสื่อสารและภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ และ การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จในระดับปานกลางยกเว้นการวิจัยที่ถือว่าไม่ประสบผลสำเร็จ และได้ให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัยว่า การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ จะประสบผลสำเร็จสูง หากได้ดำเนินการดังนี้

1. ส่งเสริมให้อาจารย์ของวิทยาลัยครูเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยเน้นกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ บรรจุนักวิชาการในสาขาที่ขาดแคลน และบุคลากรสายสนับสนุน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยวิธีการให้ความเป็นธรรม

2. สร้างภาวะผู้นำที่ดีให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยครู ด้วยวิธีการสรรหาอธิการ และตำแหน่งทางการบริหารอื่น ๆ ของวิทยาลัยครูให้เป็นระบบเดียวกัน โดยเฉพาะตำแหน่งอธิการ ควรสรรหาและแต่งตั้งจากอาจารย์ของวิทยาลัยครูแห่งนั้น ๆ มีวาระสี่ปี และอยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน และไม่ควรแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอธิการแห่งอื่น จัดหลักสูตรฝึกอบรมความรู้ทางการบริหารให้แก่ผู้บริหารของวิทยาลัยครูทุกระดับ

3. ปรับปรุงโครงสร้างของวิทยาลัยให้กะทัดรัด เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ลดตำแหน่งทางการบริหาร และลดตำแหน่งการปฏิบัติงานในหน่วยงานฝ่ายอำนวยการที่ไม่จำเป็นออกไป ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และรวมหน่วยงานระดับภาควิชาในบางคณะวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถใช้บุคลากรร่วมกันได้ในแต่ละโปรแกรมวิชาเอก

4. จัดสรรทุนอุดหนุนการวิจัย ให้แก่อาจารย์ให้เพียงพอที่จะพัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพ แก้ไขระเบียบการจ่ายเงินอุดหนุนการวิจัยให้เกิดความคล่องตัว และจัดอบรมความรู้ด้านการวิจัยให้แก่อาจารย์ที่ขาดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการวิจัย

5. ทบทวนการจัดการศึกษา ตามโครงการ กศ.บป. โดยการพิจารณา ด้านการพัฒนาหลักสูตร การรับนักศึกษา และการแก้ไขระเบียบการวัดผล

6. การพัฒนานโยบายของวิทยาลัยครูนั้นควรแก้ไขกฎหมายให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคลให้เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาได้และให้สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และให้ยุบสหวิทยาลัย

จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ ทองใบ สุธขารี ผู้วิจัยสามารถนำมาปรับใช้ได้ในส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและการพัฒนาองค์การ

สุรางคณา มัณยานนท์ (2537) ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการนโยบายมัธยมศึกษาด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539) โดยเน้นเฉพาะด้านการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัยปรากฏว่า ในส่วนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น กรมสามัญเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญคือ (1) มีการแปลงนโยบายเป็นแผนงานและโครงการชัดเจน (2) ทรัพยากรที่สนับสนุนมาจากเงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษาและเงินบริจาค (3) มีการจัดตั้งองค์การพิเศษและสายการปฏิบัติชัดเจน และ (4) มีการจัดโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติและดำเนินการในรูปคำสั่ง ปฏิทินประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการพัฒนารูปแบบในส่วนของกระบวนการการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

รุ่งเรือง สุขาภิรมย์ (2543) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษานโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นที่น่าสนใจจากผลการวิจัยคือการนำนโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปฏิบัติ มีปัจจัย 6 ประการที่จำเป็นมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาครู ความชัดเจนของนโยบาย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความชัดเจนของแนวปฏิบัติ ความพร้อมของทรัพยากร และ ความร่วมมือจากชุมชน

ศานานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ (2542) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter Schools) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในกำกับของรัฐ มีทั้งปัจจัยที่เป็นบริบทภายนอก และปัจจัยภายในโรงเรียน โดยปัจจัยบางด้านส่งผลต่อเนื้อหามีผลกระทบซึ่งกันและกัน สำหรับปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยด้านสังคม 3) ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหาร และ 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยภายใน ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อย คุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูและผู้บริหาร จะต้องมีคุณลักษณะเป็นมืออาชีพ มีความพร้อมทั้งในด้านเจตคติ ความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพและการจัดการ ผู้บริหารนอกจากจะมีลักษณะสำคัญของนักบริหารมืออาชีพแล้ว ยังมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแนวคิดและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 2) ปัจจัยด้านการจัดการ ลักษณะเด่น ได้แก่ การจัดการโครงสร้างองค์การที่เกื้อหนุน สามารถจับคู่ระหว่างวิธีการจัดโครงสร้าง การจัดการเรียนการสอนและบริการของโรงเรียนกับลักษณะและความต้องการของผู้เรียน การจัดระบบทดแทน การสร้างเสริมพลังและความสามารถของครู เพื่อให้ครูสามารถ

สร้างและใช้วัตกรรมการเรียนการสอนและการจัดการบนพื้นฐานของการวิจัยและพัฒนา และการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ พบว่า 1) ผลด้านการพัฒนาของนักเรียนยังไม่สามารถสรุปได้ว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีกว่าโรงเรียนรัฐบาลทั่วไปหรือไม่ แต่เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานภายในโรงเรียน สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นโดยเฉพาะเด็กที่มีปัญหา เช่น เด็กกลุ่มด้อยโอกาส กลุ่มเสี่ยง เป็นต้น 2) ผลด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนในกำกับของรัฐเป็นที่นิยมของนักเรียน ผู้ปกครองและครู โรงเรียนหลายแห่งมีผู้สมัครเข้าเรียนเกินกว่าจำนวนที่รับได้ สามารถทำให้เด็กออกกลางคันกลับเข้าเรียนและดำรงอยู่ในระบบได้ นักเรียนแสดงความรู้สึกลงในเชิงบวกต่อโรงเรียน ผู้ปกครองมีความเห็นว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐดีกว่าโรงเรียนที่เด็กของตนเรียนอยู่เดิม เช่น ในเรื่องของขนาดชั้นเรียน ขนาดโรงเรียน ความสนใจของครูต่อเด็กเป็นรายบุคคล คุณภาพการสอน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง หลักสูตร ครูมีความพึงพอใจต่อวิสัยทัศน์ทางการศึกษาและเพื่อนร่วมงาน และ 3) ผลกระทบต่อระบบโรงเรียนในกำกับของรัฐสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลทั้งในระบบรวมและระบบย่อย เป็นเครื่องมือในการสร้างความเสมอภาคและโอกาสของผู้เรียน ทำให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ผู้ด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นกลไกกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษา เกิดระบบการแข่งขันทำให้เขตการศึกษาและโรงเรียนรัฐบาลอื่นต้องเร่งปรับปรุงคุณภาพ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกในระบบการจัดการเรียนการสอนและการบริหาร เช่น การเน้นการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การใช้เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาควบคู่ไปกับการเรียนการสอน มีการออกแบบระบบการแสดงความรับผิดชอบไว้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการ และผู้ที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการต่อต้านเป็นการสนับสนุน และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดตั้ง ร่วมดำเนินการให้การสนับสนุนและตรวจสอบควบคุม

กนกพร ฉิมพลี (2547) ศึกษาการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาเฉพาะ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติแบ่งเป็นสองกลุ่มคือ ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ค่าขวัญ ปรัชญา จุดมุ่งหมายของโรงเรียน และทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน และด้านกระบวนการ ได้แก่ การบริหารจัดการ การแบ่งความรับผิดชอบและการสนับสนุนด้านกิจกรรม และผู้วิจัยก็ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน พร้อมกับการสนับสนุนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบาย

วรางคณา จควัฒนากุล (2550) ได้ศึกษาการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของพนักงาน 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของสำนักงานในการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีตัวแปรแฝง คือ 1) การสนับสนุนจากภาครัฐ (ประกอบด้วย ความผูกพัน การสนับสนุน และการบังคับใช้) 2) ทรัพยากร (ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ และโครงสร้างทางเทคโนโลยี) 3) ความสามารถของสำนักงาน (ประกอบด้วย การบริหาร ทักษะทางเทคนิค การปรับปรุงพนักงาน การแข่งขันของหัวหน้า ความผูกพันของหัวหน้า) 4) แรงจูงใจ (ประกอบด้วย ความก้าวหน้าทางอาชีพ เงินสนับสนุน การย้ายที่ทำงาน) และ 5) ทักษะคติของพนักงาน (ประกอบด้วย การยอมรับของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และทีมงาน) และตัวแปรตาม คือ เป้าหมายของการจัดการความรู้ (ประกอบด้วย คุณภาพการบริการสาธารณะ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของสำนักงาน และความสามารถของหน่วยเอกชน) จากการวิจัยพบว่า การจูงใจ มีอิทธิพลทางตรงต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ ทรัพยากรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านผู้ปฏิบัติส่งต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ ทรัพยากรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านสำนักงานส่งต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ และมีอิทธิพลทางตรงต่อผู้ปฏิบัติและสำนักงาน นโยบายมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านผู้ปฏิบัติส่งต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ และมีอิทธิพลทางตรงต่อผู้ปฏิบัติ ส่วนผู้ปฏิบัติมีอิทธิพลทางตรงต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ และสำนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อเป้าหมายการจัดการความรู้

วรงค์ จันทรศร (2552) ได้พัฒนาทฤษฎีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ : ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2) ศึกษากรณีศึกษาเรื่องการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติทั้งในและนอกประเทศ 3) เพื่อนำผลการศึกษาที่พบ มาทำการวิเคราะห์และพัฒนาเป็นตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายแต่ละประเภท ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 12 ปัจจัยหลัก คือ 1) นโยบาย 2) ทรัพยากร 3) สภาพแวดล้อม 4) องค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 5) การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 6) การวางแผนและการควบคุม 7) ผู้บริหาร/ผู้กำหนดนโยบาย และการบริหารงาน 8) การประสานและความร่วมมือ 9) การประชาสัมพันธ์ 10) กลุ่มเป้าหมาย 11) มาตรการในการตรวจตรา และประเมินผล และ 12) บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

Greyerbicht (1993) ทำการวิจัยเกี่ยวกับ นโยบายการศึกษาและการนำไปปฏิบัติ ในเรื่อง การให้เด็กพิการเรียนร่วมชั้นเรียนกับเด็กปกติในรัฐเวอร์จิเนีย ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาหลาย ประการ ได้แก่ กระบวนการฝึกอบรมบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อและทัศนคติที่ไม่ดี ความไม่ ยึดหยุ่นของนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ขาดเงินทุนและทรัพยากรต่างๆ ยุทธศาสตร์การ ดำเนินงาน ของผู้บริหารไม่ดีพอ การสื่อสารนโยบายไม่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้ให้ ข้อเสนอแนะว่า การจะปฏิบัติตามนโยบายให้ประสบความสำเร็จจะต้อง 1) ทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติ และค่านิยมที่ดี 2) พัฒนาปรัชญาและแผนเพื่อการอยู่ร่วมกัน 3) ให้การฝึกอบรมในการอยู่ร่วมกัน 4) ให้การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ 5) จัดตั้งองค์การ ในการบริหารงาน

Hahn, Green และ Waterman (1996) ได้ทำการประเมินผลการนำนโยบายสาธารณะด้าน การศึกษาไปปฏิบัติ โดยการดำเนินงานของโครงการที่เป็นนวัตกรรมจำนวน 11 โครงการ พบ ประเด็นที่น่าสนใจหลายประการ เช่น 1) มีความเป็นไปได้ในการนำแผนงาน/โครงการที่เป็น นโยบายของรัฐไปปฏิบัติในพื้นที่ที่แตกต่างกัน มีปัญหาไม่เหมือนกัน โดยการออกแบบโครงการที่ มีความแตกต่างกันไป 2) สิ่งที่ขาดหายไปจากโครงการหลาย ๆ โครงการคือ การเข้าไปมีส่วน ช่วยเหลือสนับสนุนจากนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ 3) ความสำเร็จของโครงการจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความร่วมมือของหน่วยงาน องค์กร และบุคคลต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของการวางแผนและการปฏิบัติตามโครงการ

Gibton (2000) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนนิติบุคคลเกี่ยวกับการนำ นโยบายการกระจายอำนาจและการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติในประเทศอิสราเอล โดยใช้ วิธีการเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

1) โรงเรียนขนาดเล็กมีการเปิดโอกาสให้ชุมชน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในทุก กระบวนการ ทั้งการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยมีครูเป็นแกนนำในการทำงาน

2) โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีบทบาทอย่างมากในการดำเนินงานของ โรงเรียน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย จนกระทั่งการมีบทบาทอย่างเป็นทางการในกระบวนการตัดสินใจ ของโรงเรียนด้วย

3) โรงเรียนในชนบทห่างไกล ยังคงต้องพึ่งพารัฐบาลกลางในการพัฒนา ชุมชน และ ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน แต่ยังคงขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินการ องค์กรใน ส่วนท้องถิ่นก็ไม่สามารถให้การสนับสนุนได้เท่าที่ควร

สรุปผลการศึกษาคำคิดเห็นของผู้บริหารต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจ และการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติในประเทศอิสราเอล มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการคือ

- 1) โรงเรียนเกิดความสับสนในตนเอง ไม่แน่ใจว่าอยู่ในส่วนไหนของระบบการศึกษาท้องถิ่น หรือ ส่วนกลาง
- 2) นโยบายรัฐบาลขัดแย้งกับกระบวนการกระจายอำนาจ เช่น การสั่งการให้ปฏิบัติโครงการบางโครงการเหมือนกันทั้ง ๆ ที่แต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน
- 3) ผู้บริหาร โรงเรียนเปรียบเสมือนผู้นำชุมชนและผลลัพธ์ของการกระจายอำนาจ กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นแกนนำหลักในการดำเนินการจัดการศึกษา เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด

Ikoya and Ikoya (2005) ได้ศึกษาอิทธิพลของความแตกต่างระหว่าง ชุมชนเมืองกับชนบทที่มีต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ในการ พัฒนาประเทศ : ประสิทธิภาพจากประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างกันของชุมชนเมือง กับชนบทมีผลต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษา ในประเด็นต่อไปนี้ คือ ความไม่ ยุติธรรมหรือความไม่เท่าเทียมกันในการได้รับการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และภาระหน้าที่ในการดำเนินการกระจายอำนาจ และที่สำคัญพบว่าทัศนคติของประชาชนต่อการกระจายอำนาจการศึกษาทั้งในเมืองและในชนบทยังอยู่ในระดับต่ำ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ในลักษณะของการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแบบพหุระดับซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประการสุดท้าย 3) เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยใช้การศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งเป็น การวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ในลักษณะของการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแบบพหุระดับและผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้โรงเรียนเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ และมีตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ตัวแปรระดับโรงเรียน และตัวแปรระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ดังนั้นประชากรและกลุ่มตัวอย่างจึงแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ประชากรและกลุ่ม

ตัวอย่างในการวิจัย และ 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) **ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย** ประชากรในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

- **ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา (ระดับจุลภาค)**

ประชากรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งหมด 2,364 โรงเรียน (ไม่รวมโรงเรียนที่จัดตั้งใหม่และไม่มีนักเรียนอีก 2 โรงเรียน) สำหรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีความเป็นตัวแทนของประชากร โดยยอมให้มีความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ $\pm 10\%$ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ตามสูตรคำนวณของ Cochran (1963 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545) ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจากการคำนวณ 331 โรงเรียน แต่เนื่องจากอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามโดยเฉลี่ยแล้ว คิดเป็น 70% ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังนั้น เพื่อให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอต่อการเป็นตัวแทนกลุ่มประชากร ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็น 462 โรงเรียน ซึ่งเพียงพอกับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าในเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ที่ Hair และคณะ (1998) เสนอว่า มักใช้ผู้ตอบ 5 – 10 คน ต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าไม่ต่ำกว่า 30 พารามิเตอร์ จึงต้องการจำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนไม่น้อยกว่า 300 โรงเรียน สำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ซึ่งจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ (ขนาดเล็ก: จำนวนนักเรียนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 499 คน ขนาดกลาง : จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน ขนาดใหญ่: จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน และขนาดใหญ่พิเศษ : จำนวนนักเรียนมากกว่าหรือเท่ากับ 2,500 คน) ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา โดยใช้วิธีการแบ่งตามสัดส่วนจำนวนประชากรของแต่ละขนาดโรงเรียน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 4 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 11 โรงเรียน คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทั้งหมด 462 โรงเรียน ครอบคลุมทั้ง 42 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

- ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ระดับมหภาค)

ประชากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งหมด 42 เขต

สำหรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นประชากรทั้งหมดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

- กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในระดับโรงเรียน คือ ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 คน และนำข้อมูลที่ได้อมาหาค่าเฉลี่ยเป็นข้อมูลระดับโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในระดับโรงเรียนได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (sample random sampling)

- กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งหมด 462 คน และนำข้อมูลที่ได้อมาหาค่าเฉลี่ยเป็นข้อมูลระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งคำนึงถึงสภาพการนำนโยบายสู่การปฏิบัติขององค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะเป็นระดับชั้นลดหลั่น โดยหน่วยในการวิเคราะห์มี 2 หน่วย คือ หน่วยการวิเคราะห์ระดับโรงเรียน (School level) และหน่วยการวิเคราะห์ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (Office of Secondary Education Service Level: OSES level) ดังนั้นจึงสามารถแบ่งตัวแปรในการวิจัยได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรทำนาระดับโรงเรียน ตัวแปรทำนาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และตัวแปรตามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรทำนาระดับโรงเรียน (School level)

เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยในระดับโรงเรียนส่งผลอย่างไรต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยภายนอกองค์การ หมายถึง สภาพหรือการปฏิบัติที่อยู่เหนือการควบคุมหรือการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน แต่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1.1 ตัวบ่งชี้ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- *สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ* หมายถึง อาชีพ รายได้ และการสนับสนุนทางการเงินของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน
- *สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม* หมายถึง ความเชื่อมั่น ความทุ่มเท ทัศนคติ และค่านิยมต่อการศึกษาก่อนหน้าของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน
- *สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร* หมายถึง การมีอยู่ ความรู้ และความสามารถในการใช้ของอุปกรณ์/เครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ของประชาชน และความปลอดภัยและรวดเร็วของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน

1.1.2 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- *ด้านลักษณะนโยบาย* หมายถึง ความชัดเจน ความสอดคล้อง และความเชื่อถือได้ของนโยบายการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- *ด้านทรัพยากรนโยบาย* หมายถึง ความเพียงพอเหมาะสม และรวดเร็วทันต่อการใช้งานของงบประมาณ และสิ่งสนับสนุนตามนโยบายการจัดการความรู้

1.2 ปัจจัยภายในองค์การ หมายถึง สภาพหรือการปฏิบัติภายในโรงเรียนที่อยู่ในการควบคุมหรือการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน และส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1.2.1 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะของโรงเรียน** หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนที่จำเป็นต้องมีเพื่อเอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 6 ตัว ได้แก่
- *ด้านโครงสร้าง* หมายถึง ลักษณะการแบ่งฝ่ายงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการบรรยายบทบาทลักษณะงานของโรงเรียน
 - *ด้านวัฒนธรรมองค์การ* หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม และคุณค่าที่บุคลากรของโรงเรียน ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน
 - *ด้านบรรยากาศองค์การ* หมายถึง ลักษณะปฏิสัมพันธ์ การใฝ่เรียนรู้ และการให้อิสระทางความคิดของบุคลากรภายใน โรงเรียน

- **ค่านโยบาย/เป้าหมาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์การ** หมายถึง ลักษณะของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และนโยบาย ในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

- **ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารขององค์การ** หมายถึง ลักษณะของเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการยกระดับการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน

- **ด้านการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล** หมายถึง ลักษณะของการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน

1.2.2 ตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน หมายถึง ความชัดเจน การจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน

1.2.3 ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนและการควบคุม หมายถึง ความชัดเจน ของการวางแผนเตรียมความพร้อมล่วงหน้า และการกำกับ ติดตาม ควบคุมการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียน

1.2.4 ตัวบ่งชี้ด้านการประชาสัมพันธ์ หมายถึง หมายถึง ความสม่ำเสมอ ทั้งถึงของสื่อ เนื้อหาสาระที่ใช้ และผลการประชาสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

1.2.5 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

1.2.6 ตัวบ่งชี้ด้านการประสานงานและความร่วมมือ หมายถึง ลักษณะของการประสานงาน ความร่วมมือ และการสื่อสารภายในที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

1.2.7 ตัวบ่งชี้ด้านการตรวจสอบและประเมินผล หมายถึง การยอมรับ ครอบคลุม ความสม่ำเสมอ และการสร้างแนวร่วมในการติดตามการตรวจสอบประเมินผล ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

1.2.8 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย หมายถึง ทักษะคิด การสนับสนุน และความเข้าใจผลประโยชน์และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการความรู้ของบุคลากร โรงเรียน

1.2.9 ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถ และลักษณะของบุคลากรที่บริหารจัดการความรู้ของโรงเรียน ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

2. ตัวแปรทำนายนระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

(Office of Secondary Education Service Level: OSES level)

เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาส่งผลอย่างไรต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัด ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง สภาพหรือการปฏิบัติที่อยู่เหนือการควบคุมหรือการบริหารของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แต่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1.1 ตัวบ่งชี้ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- *สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ* หมายถึง อาชีพ รายได้ และการสนับสนุนทางการเงินของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- *สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม* หมายถึง ความเชื่อมั่น ความทุ่มเท ทัศนคติ และค่านิยมต่อการศึกษาของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- *สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร* หมายถึง การมีอยู่ ความรู้ และความสามารถในการใช้ของอุปกรณ์/เครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ของประชาชน และความปลอดภัยและรวดเร็วของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.1.2 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- *ด้านลักษณะนโยบาย* หมายถึง ความชัดเจน ความสอดคล้อง และความเชื่อถือได้ของนโยบายการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- *ด้านทรัพยากรนโยบาย* หมายถึง ความเพียงพอเหมาะสม และรวดเร็วทันต่อการใช้งานของงบประมาณ และสิ่งสนับสนุนตามนโยบายการจัดการความรู้

2.2 ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง สภาพหรือการปฏิบัติภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่อยู่ในการควบคุมหรือการบริหารจัดการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.2.1 **ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา** หมายถึง ลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่จำเป็นต้องมีเพื่อเอื้อต่อการนำ นโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 6 ตัว ได้แก่

- **ด้านโครงสร้าง** หมายถึง ลักษณะการแบ่งฝ่ายงาน การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการบรรยายบทบาทลักษณะงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- **ด้านวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม และคุณค่าที่บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษายึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน
- **ด้านบรรยากาศองค์กร** หมายถึง ลักษณะปฏิสัมพันธ์ การใฝ่เรียนรู้ และการให้อิสระทางความคิดของบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- **ด้านนโยบาย/เป้าหมาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์กร** หมายถึง ลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และนโยบาย ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- **ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารขององค์กร** หมายถึง ลักษณะของเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการยกระดับการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน
- **ด้านการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล** หมายถึง ลักษณะของการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน

2.2.2 **ตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน** หมายถึง ความชัดเจน การจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน

2.2.3 **ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนและการควบคุม** หมายถึง ความชัดเจน ของการวางแผนเตรียมความพร้อมล่วงหน้า และการกำกับ ติดตาม ควบคุมการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.2.4 **ตัวบ่งชี้ด้านการประชาสัมพันธ์** หมายถึง หมายถึง ความสม่ำเสมอ ท่วงถึงของสื่อ เนื้อหาสาระที่ใช้ และผลการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2.2.5 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

หมายถึง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2.2.6 ตัวบ่งชี้ด้านการประสานงานและความร่วมมือ หมายถึง ลักษณะของการประสานงาน ความร่วมมือ และการสื่อสารภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2.2.7 ตัวบ่งชี้ด้านการตรวจสอบและประเมินผล หมายถึง การยอมรับ ครอบคลุม ความสม่ำเสมอ และการสร้างแนวร่วมในการติดตามการตรวจสอบประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2.2.8 ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย หมายถึง ทักษะ การสนับสนุน และความเข้าใจผลประ โยชน์และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2.2.9 ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และลักษณะของบุคลากรที่บริหารจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

3. ตัวแปรตามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

พิจารณาจากระดับการปฏิบัติของโรงเรียน หรือบุคลากรของโรงเรียนตามกระบวนการจัดการความรู้ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การกำหนดความรู้หลักที่ประกอบด้วย ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือทรัพย์สินทางปัญญาที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ หรือที่โรงเรียนกำหนดและประกาศเป็นนโยบายให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อใช้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ /พันธกิจเป้าหมายของโรงเรียน

3.2 ด้านการแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่โรงเรียนหรือบุคลากรภายในโรงเรียนดำเนินการค้นหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกโรงเรียน

3.3 ด้านการสร้างความรู้ หมายถึง การผลักดันหรือจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการคัดกรอง ปรับปรุง ดัดแปลง สร้างความรู้บางส่วน หรือทั้งหมด ให้เหมาะต่อการใช้งาน ของบุคลากรโรงเรียน โดยการหลอมรวมความรู้ การลงมือปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

3.4 ด้านการจัดเก็บคืนถิ่นความรู้ หมายถึง การดำเนินการจัดเก็บที่คลังความรู้ส่วนกลางของโรงเรียน หรือบุคลากรจัดเก็บเอง โดยมีการจำแนกความรู้ออกเป็นหมวดหมู่แล้วจัดเก็บด้วยระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน อีกทั้งยังสามารถค้นหาและส่งมอบได้ความรู้ อย่างถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว

3.5 ด้านการเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ จากคลังความรู้ไปสู่บุคคล จากบุคคลสู่บุคคล หรือจากบุคคลสู่คลังความรู้ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ โดยการผลักดันของโรงเรียน หรือการสื่อสารของบุคลากร

3.6 ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การผลักดันให้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ในคลังความรู้ ของโรงเรียน หรือการนำความรู้ที่มีอยู่ของบุคลากรมาใช้ ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาผลงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดการต่อยอดองค์ความรู้หรือปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มีทั้งหมด 4 ประเภท ดังนี้

1. แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ใช้สำหรับสอบถามข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และผู้ให้ข้อมูล
2. แบบสอบถามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน และบุคลากรโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 ด้าน (ดังรายละเอียดในตอนที่ผ่านมา) มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 46 ข้อ และเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ
3. แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดปัจจัยระดับโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มี 2 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ และ 2) ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ (ดังรายละเอียดในตอนที่ผ่านมา) มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 121 ข้อ และเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

4. แบบสอบถามปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อการนำ
นโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดปัจจัย
ระดับ สพ.ม. ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง มี 2 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ และ 2) ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัว
บ่งชี้ (ดังรายละเอียดในตอนที่ผ่านมา) มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 116 ข้อ และเป็นแบบมาตราประมาณ
ค่า 5 ระดับ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวข้างบน มาจัดเป็นชุดเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้
 ข้อมูล จำนวน 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับบุคลากรโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ *ตอนที่ 1*
 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน *ตอนที่ 2* แบบสอบถามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
 ของโรงเรียน และบุคลากรโรงเรียน และ*ตอนที่ 3* แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการ
 นำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ *ตอนที่ 1*
 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน *ตอนที่ 2* แบบสอบถามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
 ของโรงเรียน และบุคลากรโรงเรียน และ *ตอนที่ 3* แบบสอบถามปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับ
 มัธยมศึกษา

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ และนำมา
 กำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของต้องแปรที่ต้องการวัด

ขั้นที่ 2 สร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหา และพฤติกรรมที่ต้องการวัด (table of specification)
 และสร้างแบบวัด แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม
 ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 3 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบ
 และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ความครอบคลุมของข้อคำถาม
 ความเป็นปรนัย (objectivity) ความชัดเจนของภาษา ตลอดจนตรวจสอบความเป็นตัวแทน
 พฤติกรรมที่ต้องการวัดของข้อคำถาม แล้วนำมาแก้ไขให้มีความเหมาะสมเพิ่มมากขึ้น

ขั้นที่ 4 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงเรียน แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน 30 คน และบุคลากรในโรงเรียนเดียวกัน 30 คน เพื่อพิจารณาว่าการวัดนั้นให้ผลสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (consistency) เป็นที่เชื่อถือได้หรือไม่ โดยการตรวจสอบความเที่ยงแบบวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s alpha coefficient: α) โดยมีเกณฑ์การประเมินความเที่ยงของเครื่องมือที่พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

<u>สัมประสิทธิ์แอลฟา (α)</u>	<u>ระดับความเที่ยง</u>
> 0.9	ดีมาก
> 0.8	ดี
> 0.7	พอใช้
> 0.6	ค่อนข้างพอใช้
> 0.5	ต่ำ
< 0.5	ไม่สามารถรับได้

ผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง จากการทดลองใช้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.85 ถึง 0.94 และจากการใช้จริงอยู่ระหว่าง 0.88 ถึง 0.95 นั่นคือ เครื่องมือมีคุณภาพในด้านความสอดคล้องภายในตั้งแต่ระดับ มาก ถึง มากที่สุด ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ขั้นที่ 5 นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่จะนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3.1 ฝั่งรายละเอียดเครื่องมือและค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม

ตัวปั่งชี้	ข้อความ		ค่าสัมประสิทธิ์	
	จำนวนข้อ	ร้อยละ	ทดลองใช้	ใช้จริง
แบบสอบถามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ				
1) ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	8	17.39	0.87	0.88
2) ด้านการแสวงหาความรู้	8	17.39	0.93	0.93
3) ด้านการสร้างความรู้	8	17.39	0.90	0.91
4) ด้านการจัดเก็บคั่นความรู้	8	17.39	0.92	0.93
5) ด้านการเผยแพร่ความรู้	8	17.39	0.91	0.92
6) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	6	13.04	0.89	0.90
รวม	46	100.00		
แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียน				
1 ปัจจัยภายนอกองค์กร				
1.1) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	15	12.40	0.88	0.90
1.2) ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย	10	8.26	0.94	0.95
2 ปัจจัยภายในองค์กร				
2.1) ด้านลักษณะของโรงเรียน	31	25.62	0.89	0.91
- ด้านโครงสร้างองค์กร	5	4.13	0.87	0.88
- ด้านวัฒนธรรมองค์กร	5	4.13	0.92	0.92
- ด้านบรรยากาศองค์กร	6	4.96	0.93	0.94
- ด้านวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/พันธกิจ/เป้าหมายฯ	6	4.96	0.90	0.92
- ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร	5	4.13	0.85	0.89
- ด้านการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล	4	3.31	0.88	0.90
2.2) ด้านการกำหนดภารกิจและกาชอบหมายงาน	10	8.26	0.89	0.90
2.3) ด้านการวางแผนและการควบคุม	6	4.96	0.92	0.93
2.4) ด้านการประชาสัมพันธ์	5	4.13	0.90	0.91
2.5) ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน	11	9.09	0.87	0.90
2.6) ด้านการประสานงานและความร่วมมือ	8	6.61	0.93	0.93
2.7) ด้านการตรวจสอบและประเมินผล	7	5.79	0.88	0.89
2.8) ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย	7	5.79	0.91	0.93
2.9) ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้	11	9.09	0.89	0.92
รวม	121	100.00		

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ข้อคำถาม		ค่าสัมประสิทธิ์	
	จำนวนข้อ	ร้อยละ	ทดลองใช้	ใช้จริง
แบบสอบถามปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)				
1 ปัจจัยภายนอกองค์กร	24	20.69	0.90	0.92
1.1) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	14	12.07	0.87	0.90
1.2) ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย	10	8.62	0.93	0.93
2 ปัจจัยภายในองค์กร				
2.1) ด้านลักษณะของ สพม.	31	26.72	0.90	0.92
- ด้านโครงสร้างองค์กร	5	4.31	0.88	0.89
- ด้านวัฒนธรรมองค์กร	5	4.31	0.90	0.92
- ด้านบรรยากาศองค์กร	6	5.17	0.92	0.93
- ด้านวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/พันธกิจ/เป้าหมายฯ	6	5.17	0.91	0.92
- ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร	5	4.31	0.87	0.89
- ด้านการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล	4	3.45	0.89	0.91
2.2) ด้านการกำหนดภารกิจและกำหนดหมายงาน	7	6.03	0.90	0.92
2.3) ด้านการวางแผนและการควบคุม	6	5.17	0.93	0.93
2.4) ด้านการประชาสัมพันธ์	5	4.31	0.92	0.92
2.5) ด้านลักษณะของผู้บริหาร สพม.	11	9.48	0.94	0.95
2.6) ด้านการประสานงานและความร่วมมือ	8	6.90	0.92	0.93
2.7) ด้านการตรวจสอบและประเมินผล	6	5.17	0.91	0.92
2.8) ด้านลักษณะโรงเรียนเป้าหมาย	7	6.03	0.92	0.93
2.9) ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้	11	9.48	0.93	0.94
รวม	116	100.00		

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ภายหลังจากได้รับอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำบัญชีรายชื่อกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

1. จัดทำหนังสือถึงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. ผู้วิจัยแนบหนังสือนำของคณะครุศาสตร์ และของผู้วิจัยไปกับแบบสอบถาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยมีเนื้อหาในหนังสือเป็นลักษณะการสร้างแรงจูงใจให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งให้ความมั่นใจว่าการให้ข้อมูลถือเป็นความลับ พร้อมทั้งได้กำหนดรหัสของแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ในการติดตามแบบสอบถาม
3. ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับบุคลากร โรงเรียน จำนวน 2 ชุด และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 ชุด รวมจำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งไปยังโรงเรียนทั้งหมด 3 ชุดต่อโรงเรียน
4. ส่งแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้สอดซองจดหมายที่เจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัย และติดตราไปรษณียากรแล้วไปกับแบบสอบถาม เพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งแบบสอบถามกลับคืน
5. การติดตามแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์ เมื่อไม่ได้รับคืนภายใน 3 สัปดาห์ หลังจากจัดส่งแบบสอบถาม โดยขอความอนุเคราะห์ในเชิงขอร้องและขอขอบคุณล่วงหน้า ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด จำนวน 335 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 72.51 ของจำนวนที่ส่งทั้งหมด 462 โรงเรียน ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์ทุกระดับในการวิจัยครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การเตรียมความพร้อมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ ก่อนวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการกับข้อมูลขาดหาย และรวมค่าข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การจัดการกับข้อมูลขาดหาย (missing data) ผู้วิจัยได้แทนค่าข้อมูลขาดหายด้วยค่าเฉลี่ย (replace by mean) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกัน โดยใช้โปรแกรม SPSS

1.2 การรวมค่าข้อมูล (data aggregation) เนื่องจากผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จากทั้งผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องนำข้อมูลมารวมค่า โดยใช้ค่าเฉลี่ยเพื่อนำมาเป็นตัวแทนค่าสถิติการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในทำนองเดียวกัน ผู้วิจัยได้รวมค่าข้อมูลปัจจัยระดับโรงเรียนจากข้อมูลที่ได้จากบุคลากร โรงเรียน เพื่อนำมาเป็นตัวแทนค่าสถิติปัจจัยระดับโรงเรียน สำหรับข้อมูลระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้รวมค่าข้อมูลการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และรวมค่าข้อมูลปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ได้จากผู้บริหาร โรงเรียน ในแต่ละสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำมาเป็นตัวแทนค่าสถิติการนำนโยบายการ

จัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และปัจจัยในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยในแต่ละข้อดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงลักษณะภูมิหลัง ซึ่งเป็นตัวแปรไม่ต่อเนื่อง เช่น เพศของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วยการคำนวณค่าร้อยละและความถี่ โดยใช้โปรแกรม SPSS for windows

2.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปร เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามประมาณค่า (rating scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มัชฐาน (MED) ฐานนิยม (MOD) เพื่อให้เห็นค่ากลางของข้อมูล ลักษณะการแจกแจง และการกระจายของตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดตัวแปรในการวิจัย ซึ่งเป็นตัวแปรต่อเนื่องที่ได้จากแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตลอดจนการวิเคราะห์ค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงลักษณะการแจกแจงความถี่ของข้อมูลเมื่อเทียบเคียงกับการแจกแจงความถี่ของโค้งปกติ โดยใช้โปรแกรม SPSS for windows โดยมีเกณฑ์การตัดสินค่าเฉลี่ยจากมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

<u>ค่าเฉลี่ย</u>	<u>ความหมาย</u>
4.21 - 5.00	มีการปฏิบัติหรือสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	มีการปฏิบัติหรือสอดคล้องอยู่ในระดับมาก
2.61	- 3.40 มีการปฏิบัติหรือสอดคล้องอยู่ในระดับปานกลาง
1.81	- 2.60 มีการปฏิบัติหรือสอดคล้องอยู่ในระดับน้อย
1.00	- 1.80 มีการปฏิบัติหรือสอดคล้องอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามลักษณะภูมิศาสตร์เขตที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่า ปัจจัยด้านภูมิภาค เขตที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา หรือไม่ ด้วยสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) โดยใช้โปรแกรม SPSS for windows

2.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ในการวิเคราะห์ส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและประมาณค่าขนาดอิทธิพลของตัวแปรทำนายระดับโรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้วยโปรแกรม Mplus 5.21 ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- วิเคราะห์ความผันแปรเชิงพหุระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อตรวจสอบความผันแปรทั้งหมดในแต่ละตัวบ่งชี้ว่า นอกจากมีความผันแปรภายในกลุ่มแล้ว ยังมีความผันแปรระหว่างกลุ่มด้วยหรือไม่ เนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับนั้น ตัวแปรที่ศึกษาต้องมีความผันแปรในทั้ง 2 ระดับ จึงจะเหมาะสมที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ในลำดับถัดไป

- วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นการวิเคราะห์พหุระดับ เพื่อประมาณค่าขนาดอิทธิพลของตัวแปรทำนายในระดับโรงเรียน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

3.2 วิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 3 ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group discussion) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมในการสนทนากลุ่มทั้งหมด 11 คน โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกดังต่อไปนี้

นักวิชาการด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) มีผลงานที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

นักวิชาการด้านการจัดการความรู้ จำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

ผู้บริหาร หรือบุคลากรระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต หรือไม่ต่ำกว่าปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา หรือ สาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) เป็นหรือเคยเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- 3) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการในด้านการจัดการความรู้ เช่น งานวิจัย บทความ วิทยากร เป็นต้น

ผู้บริหารระดับโรงเรียน จำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต หรือไม่น้อยกว่าปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา หรือ สาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) เป็นหรือเคยเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียน
- 3) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการในด้านการจัดการความรู้ เช่น งานวิจัย บทความวิทยากร เป็นต้น

บุคลากรระดับโรงเรียน จำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นหรือเคยเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียน
- 2) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการในด้านการจัดการความรู้ เช่น งานวิจัย บทความวิทยากร เป็นต้น

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาสรุปและกำหนดเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม โดยมีประเด็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านปัจจัยระดับโรงเรียน และปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

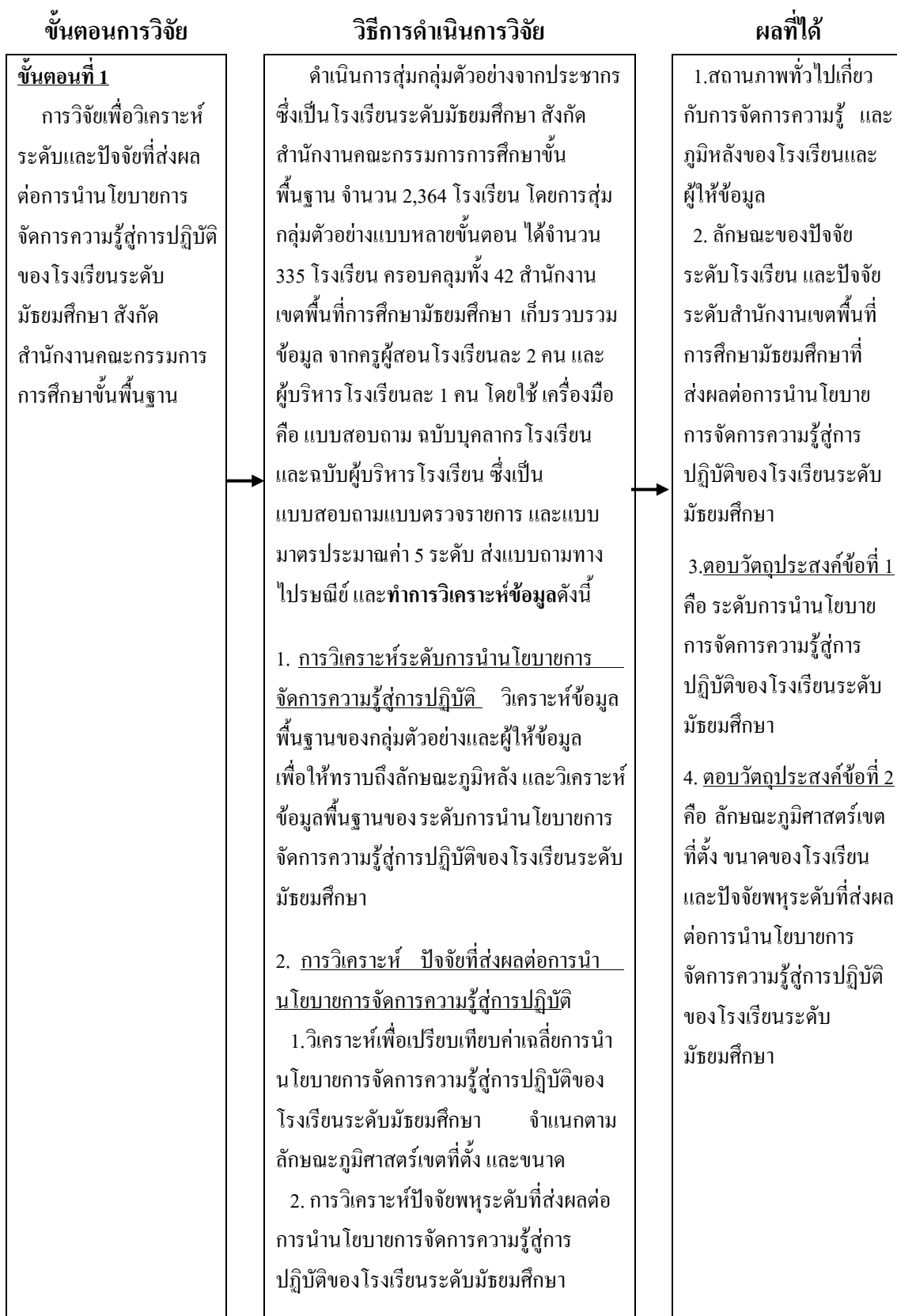
การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการจดบันทึก และบันทึกเทปการสนทนากลุ่ม ในแต่ละประเด็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

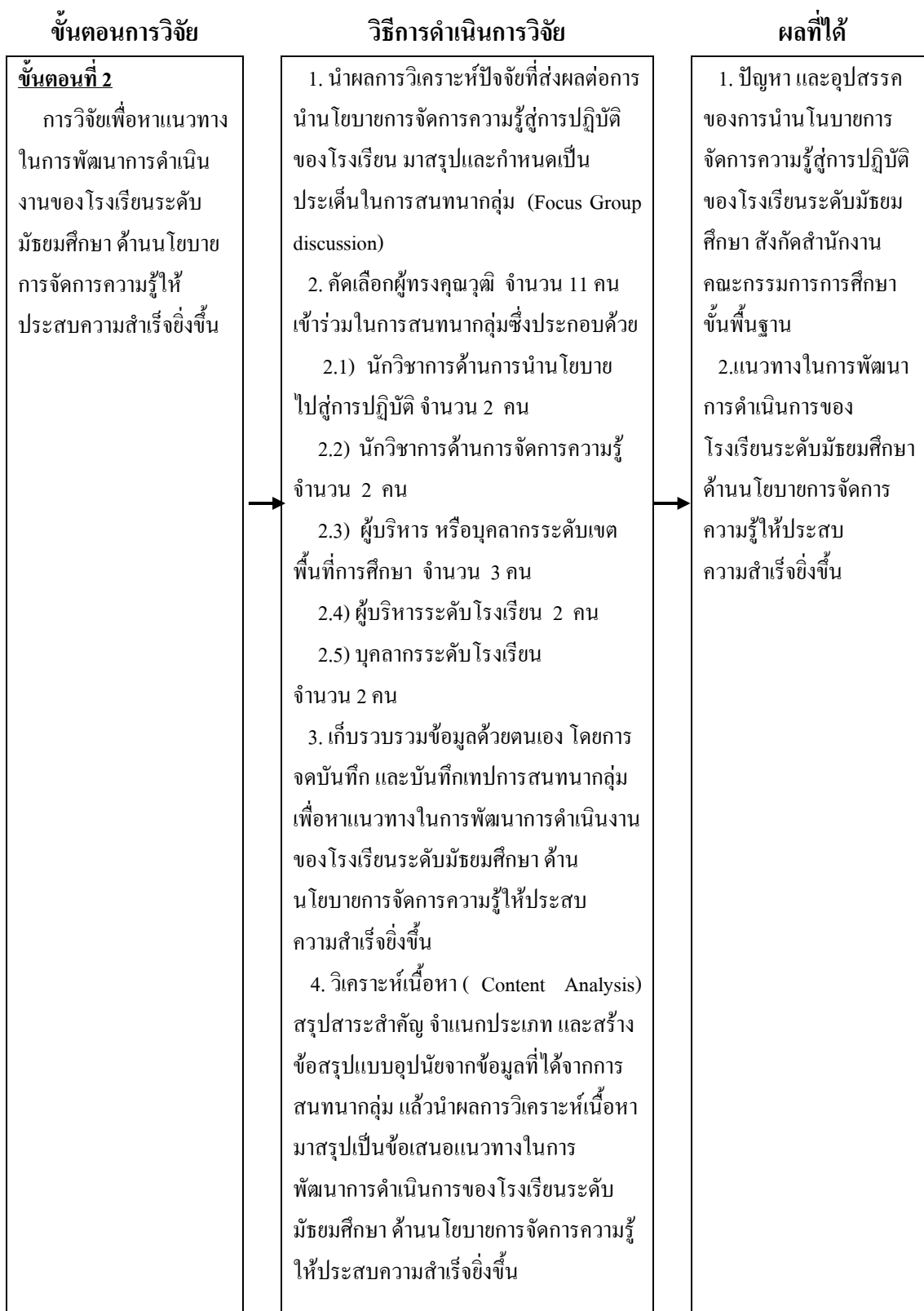
การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปสาระสำคัญ จำแนกประเภท สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย และนำผลการวิเคราะห์เนื้อหามาสรุปเป็นข้อเสนอแนะทางการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงให้มีความครอบคลุม ชัดเจนยิ่งขึ้น

แผนภาพที่ 3.1 สรุปลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 3.1 (ต่อ)



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยสามประการ **ประการแรก** เพื่อวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา **ประการที่สอง** เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ บัณฑิตของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และ **ประการสุดท้าย** เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย **ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา** แบ่งเป็น 2 ตอนย่อย ได้แก่ **ตอนย่อยที่ 1.1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง **ตอนย่อยที่ 1.2** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา** แบ่งออกเป็น 3 ตอนย่อย ได้แก่ **ตอนย่อยที่ 2.1** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา **ตอนย่อยที่ 2.2** ผลการวิเคราะห์ความผันแปรเชิงพหุระดับ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา **ตอนย่อยที่ 2.3** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ บัณฑิตของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และ **ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้** ซึ่งได้จากผลการ สันทนาการกลุ่ม (Focus Groups) แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวบ่งชี้ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้การทำความเข้าใจผลการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกันกับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ หรืออักษร

ความหมาย

\bar{X}

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)

SD

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

<u>สัญลักษณ์ หรืออักษร</u>	<u>ความหมาย</u>
Mdn	ค่ามัธยฐาน (Median)
Mo	ค่าฐานนิยม (Mode)
SK	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
χ^2	ค่าสถิติไค - สแควร์
df	องศาอิสระ (degree of freedom)
p	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R^2	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
β	สัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ
η^2	Eta Squared
W หรือ ตัวห้อย w	ระดับ โรงเรียน(School Level)หรือภายในกลุ่ม(within group)
B หรือ ตัวห้อย B	ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (Office of Secondary Education Service Level) หรือ ระหว่างกลุ่ม (between group)
CSES Level	ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (Office of Secondary Education Service Level)
สพม.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กำหนด	ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้
แสวงหา	ด้านการแสวงหาความรู้
สร้าง	ด้านการสร้างความรู้
	จัดเก็บ ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้
	เผยแพร่ ด้านการเผยแพร่ความรู้
	ประยุกต์ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้
กำหนดB	ค่าเฉลี่ยด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ระดับ สพม.
แสวงหา	B ค่าเฉลี่ยด้านการแสวงหาความรู้ระดับ สพม.
สร้าง	B ค่าเฉลี่ยด้านการสร้างความรู้ระดับ สพม.
จัดเก็บB	ค่าเฉลี่ยด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้ระดับ สพม.
เผยแพร่B	ค่าเฉลี่ยด้านการเผยแพร่ความรู้ระดับ สพม.
ประยุกต์B	ค่าเฉลี่ยด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ระดับ สพม.

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา

ตอนย่อยที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่าง 2 ประเภท คือ 1) *กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย* เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และถือเป็นข้อมูลระดับโรงเรียน 2) *ผู้ให้ข้อมูล* เป็นผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งบุคลากรของโรงเรียนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของโรงเรียนและบุคลากรภายใน และปัจจัยระดับโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของโรงเรียนหรือบุคลากรภายใน และปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่สังกัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นในสองส่วน ส่วนแรกเป็นข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และส่วนที่สองเป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

1.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

จากตารางที่ 4.1 พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทั้งหมด 335 โรงเรียน ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตชนบท จำนวน 229 โรงเรียน (ร้อยละ 68.36) เมื่อจำแนกตามภูมิภาค พบว่า โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 137 โรงเรียน (ร้อยละ 40.90) รองลงมาตั้งอยู่ในเขตภาคกลาง จำนวน 71 โรงเรียน (ร้อยละ 21.19) และตั้งอยู่ในเขตภาคเหนือ จำนวน 60 โรงเรียน (ร้อยละ 17.91) ตามลำดับ สำหรับขนาดของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 1 – 499 คน) จำนวน 137 โรงเรียน (ร้อยละ 40.90) รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 500 – 1,499 คน) จำนวน 121 โรงเรียน (ร้อยละ 36.12) และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 1,500 – 2,499 คน) จำนวน 43 โรงเรียน (ร้อยละ 12.84) นอกจากนี้ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมีระยะเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากกว่า 9 ปี จำนวน 109 โรงเรียน (ร้อยละ 32.54) รองลงมามีระยะเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้อยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 85 โรงเรียน (ร้อยละ 25.37) และอยู่ระหว่าง 7 – 9 ปี จำนวน 70 โรงเรียน (ร้อยละ 20.90)

ส่วนจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนสังกัดมีทั้งหมด 42 เขต ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 เขต (ร้อยละ 33.33) รองลงมาตั้งอยู่ในเขตภาคกลางและภาคเหนือ ซึ่งมีจำนวนที่เท่ากัน คือ จำนวน 9 เขต (ร้อยละ 21.19) สำหรับระยะเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนิน การจัดการความรู้อยู่ระหว่าง 1 – 3 ปี จำนวน 97 โรงเรียน (ร้อยละ 28.92) รองลงมา มีระยะเวลามากกว่า 9 ปี จำนวน 80 โรงเรียน (ร้อยละ 23.88) และอยู่ระหว่าง 7 – 9 ปี จำนวน 61 โรงเรียน (ร้อยละ 18.21)

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนและ สพม. จำแนกตามภูมิภาค

ตัวแปร	ภูมิภาค		ภาคกลาง		ภาคเหนือ		ภาคใต้		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		รวม	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1) เขตที่ตั้งของโรงเรียน												
1.1) เขตเมือง	36	50.70	14	23.33	14	34.15	11	42.31	31	22.63	106	31.64
1.2) เขตชนบท	35	49.30	46	76.67	27	65.85	15	57.69	106	77.37	229	68.36
รวม	71	100.0	60	100.0	41	100.0	26	100.0	137	100.0	335	100.0
2) ขนาดของโรงเรียน												
2.1) ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน)	26	36.62	25	41.67	17	41.46	9	34.62	60	43.80	137	40.90
2.2) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน)	21	29.58	27	45.00	16	39.02	7	26.92	50	36.50	121	36.12
2.3) ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน)	15	21.13	5	8.33	5	12.20	5	19.23	13	9.49	43	12.84
2.4) ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป)	9	12.68	3	5.00	3	7.32	5	19.23	14	10.22	34	10.15
รวม	71	100.0	60	100.0	41	100.0	26	100.0	137	100.0	335	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ภูมิภาค		ภาคกลาง		ภาคเหนือ		ภาคใต้		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		รวม	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
3) ระยะเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของโรงเรียน												
3.1) น้อยกว่า 1 ปี	5	7.04	10	16.67	8	19.51	1	3.85	21	15.33	45	13.43
3.2) 1 – 3 ปี	1	1.41	4	6.67	5	12.20	0	1.00	16	11.68	26	7.76
3.3) 4 – 6 ปี	21	29.58	15	25.00	5	12.20	13	50.00	31	22.63	85	25.37
3.4) 7 – 9 ปี	19	26.76	12	20.00	4	9.76	6	23.08	29	21.17	70	20.90
3.5) มากกว่า 9 ปี	25	35.21	19	31.67	19	46.34	6	23.08	40	29.20	109	32.54
รวม	71	100.0	60	100.0	41	100.0	26	100.0	137	100.0	335	100.0
4) จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา												
	9	21.43	9	21.43	6	14.29	4	9.52	14	33.33	42	100.0
5) ระยะเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ของทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของ สวม.												
5.1) น้อยกว่า 1 ปี	6	8.45	11	18.33	8	19.51	1	3.85	21	15.33	47	14.03
5.2) 1 – 3 ปี	17	23.94	25	41.67	6	14.63	6	23.08	43	31.39	97	28.96
5.3) 4 – 6 ปี	14	19.72	7	11.67	5	12.20	4	15.38	20	14.60	50	14.93
5.4) 7 – 9 ปี	19	26.76	9	15.00	4	9.76	6	23.08	23	16.79	61	18.21
5.5) มากกว่า 9 ปี	15	21.13	8	13.33	18	43.90	9	34.62	30	21.90	80	23.88
รวม	71	100.0	60	100.0	41	100.0	26	100.0	137	100.0	335	100.0

1.1.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลการวิจัย

จากตารางที่ 4.2 พบว่า มีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 967 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 35 คน (ร้อยละ 34.64) และเป็นบุคลากรโรงเรียน จำนวน 632 คน (ร้อยละ 65.36) โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มียุติบัตรตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 213 คน (ร้อยละ 63.58) และบุคลากรโรงเรียนผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งเป็นครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 220 คน (ร้อยละ 34.81) รองลงมา มีตำแหน่งเป็นครูชำนาญการ จำนวน 184 คน (ร้อยละ 29.11) และมีตำแหน่งเป็นครู ค.ศ. 1 จำนวน 159 คน (ร้อยละ 25.16) ตามลำดับ

สำหรับเพศของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 606 คน (ร้อยละ 62.67) ซึ่งสอดคล้องกับเพศของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคลากรโรงเรียน ส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง จำนวน 44 คน (ร้อยละ 70.41) แต่ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายมากกว่า จำนวน 174 คน (ร้อยละ 51.94) นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 400 คน (ร้อยละ 41.37) รองลงมาคืออายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 258 คน (ร้อยละ 26.68) และมีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 205 คน (ร้อยละ 21.20) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรโรงเรียนมีช่วงอายุในลำดับที่สอดคล้องกัน คือ ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี รองลงมาทั้งผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี และ 31 – 40 ปี ตามลำดับ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีจำนวน 196 คน (ร้อยละ 58.81) รองลงมาคือจำนวน 94 คน (ร้อยละ 28.06) และจำนวน 45 คน (ร้อยละ 13.43) ตามลำดับ ส่วนบุคลากรโรงเรียนมีจำนวน 204 คน (ร้อยละ 32.28) รองลงมาคือจำนวน 164 คน (ร้อยละ 25.95) และจำนวน 160 คน (ร้อยละ 25.32) ตามลำดับ

สำหรับประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 9 ปี จำนวน 548 คน (ร้อยละ 56.67) รองลงมาคือประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 144 คน (ร้อยละ 14.89) และ 1 – 3 ปี จำนวน 121 คน (ร้อยละ 12.51) ตามลำดับ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากกว่า 9 ปี จำนวน 216 คน (ร้อยละ 64.48) รองลงมาคือประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 14.03) และอยู่ระหว่าง 7 – 9 ปี จำนวน 41 คน (ร้อยละ 12.24) ตามลำดับ ส่วนบุคลากรโรงเรียนส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากกว่า 9 ปี จำนวน 332 คน (ร้อยละ 52.32) รองลงมาคือประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 97 คน (ร้อยละ 15.35) และอยู่ระหว่าง 1 – 3 ปี จำนวน 96 คน (ร้อยละ 15.19) ตามลำดับ สำหรับการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ส่วนใหญ่เข้ารับการอบรมมากกว่า 9 ครั้ง จำนวน 315 คน (ร้อยละ 32.57) รองลงมาคือเข้ารับการอบรม 4 – 6 ครั้ง จำนวน 248 คน (ร้อยละ 25.65) และ 1 – 3 ครั้ง จำนวน 209 คน (ร้อยละ 21.61) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนเคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่มีบุคลากรโรงเรียนจำนวน 67 คน (ร้อยละ 6.93) ยังไม่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาแยกตามสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีจำนวนการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้มากกว่า 9 ครั้ง จำนวน 139 คน (ร้อยละ 41.49) รองลงมาคือเข้ารับการอบรมอยู่ระหว่าง 7 – 9 ครั้ง จำนวน 69 คน (ร้อยละ 20.60) และ 1 – 3 ครั้ง จำนวน 68 คน (ร้อยละ 20.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย จำแนกตามภูมิภาค และภูมิภาค

ภูมิภาค		ภาคกลาง		ภาคเหนือ		ภาคใต้		ภาคตะวันออก		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		รวม	
		ผู้บริหาร	บุคลากร	ผู้บริหาร	บุคลากร	ผู้บริหาร	บุคลากร	ผู้บริหาร	บุคลากร	ผู้บริหาร	บุคลากร	ผู้บริหาร	บุคลากร
1) สถานภาพ													
1.1) ผู้อำนวยการโรงเรียน	(จำนวน : n)	29		21		16		9		47			122
	(ร้อยละ : %)	39.73		35.59		40.00		34.62		34.31			36.42
1.2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน	(จำนวน : n)	44		38		24		17		90			213
	(ร้อยละ : %)	60.27		64.41		60.00		65.38		65.69			63.58
1.4) ครูผู้ช่วย	(จำนวน : n)		12		6		14		9		26		67
	(ร้อยละ : %)		8.33		5.41		17.95		18.37		10.40		10.60
1.5) ครู คศ.1	(จำนวน : n)		33		28		17		16		65		159
	(ร้อยละ : %)		22.92		25.23		21.79		32.65		26.00		25.16
1.6) ครู ชำนาญการ	(จำนวน : n)		43		41		23		10		67		184
	(ร้อยละ : %)		29.86		36.94		29.49		20.41		26.80		29.11
1.7) ครู ชำนาญการพิเศษ	(จำนวน : n)		55		36		24		14		91		220
	(ร้อยละ : %)		38.19		32.		30.77		28.57		36.40		34.81
1.8) ครูเชี่ยวชาญ	(จำนวน : n)		1		0		0		0		1		2
	(ร้อยละ : %)		0.69		0.00		0.00		0.00		0.40		0.32
1.9) ครูเชี่ยวชาญพิเศษ	(จำนวน : n)		0		0		0		0		0		0
	(ร้อยละ : %)		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
รวม	(จำนวน : n)	73	144	59	111	40	78	26	49	137	250	335	632
	(ร้อยละ : %)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ภูมิภาค	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคใต้			ภาคตะวันออก			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			รวม		
	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม
2) เพศของผู้ให้ข้อมูล																		
2.1) เพศชาย (n)	29	45	74	31	35	66	27	21	48	12	17	29	75	69	144	174	187	361
(%)	39.73	31.25	34.10	52.54	31.53	38.82	67.50	26.92	40.68	46.15	34.69	38.67	54.74	27.60	37.21	51.94	29.59	37.33
2.2) เพศหญิง (n)	44	99	143	28	76	104	13	57	70	14	32	46	62	181	243	161	445	606
(%)	60.27	68.75	65.90	47.46	68.47	61.18	32.50	73.08	59.32	53.85	65.31	61.33	45.26	72.40	62.79	45.06	70.41	62.67
รวม (n)	73	144	217	59	111	170	40	78	118	26	49	75	137	250	387	335	632	967
(%)	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0
3) อายุของผู้ให้ข้อมูล																		
3.1) น้อยกว่า 31 ปี (n)	0	17	17	0	17	17	0	13	13	0	13	13	0	44	44	0	104	104
(%)	0.00	11.81	7.83	0.00	15.32	10.00	0.00	16.67	11.02	0.00	26.53	17.33	0.00	17.60	11.37	0.00	16.46	10.75
3.2) 31 - 40 ปี (n)	5	40	45	8	29	37	6	17	23	2	13	15	24	61	85	45	160	205
(%)	6.85	27.78	20.74	13.56	26.13	21.76	15.00	21.79	19.49	7.69	26.53	20.00	17.52	24.40	21.96	13.43	25.32	21.20
3.3) 41 - 50 ปี (n)	19	31	50	17	26	43	10	28	38	5	9	14	43	70	113	94	164	258
(%)	26.03	21.53	23.04	28.81	23.42	25.29	25.00	35.90	32.20	19.23	18.37	18.67	31.39	28.00	29.20	28.06	25.95	26.68
3.4) มากกว่า 50 ปี (n)	49	56	105	34	39	73	24	20	44	19	14	33	70	75	145	196	204	400
(%)	67.12	38.89	48.39	57.63	35.14	42.94	60.00	25.64	37.29	73.08	28.57	44.00	51.09	30.00	37.47	58.51	32.28	41.37
รวม (n)	73	144	217	59	111	170	40	78	118	26	49	75	137	250	387	335	632	967
(%)	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ภูมิภาค	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคใต้			ภาคตะวันออก			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			รวม			
	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	
4) ประสิทธิภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของผู้ให้ข้อมูล																			
4.1) น้อยกว่า 1 ปี	(n)	0	11	11	0	5	5	4	5	9	0	3	3	2	38	40	6	62	68
	(%)	0.00	7.64	5.07	0.00	4.50	2.94	10.00	6.41	7.63	0.00	6.12	4.00	1.46	15.20	10.34	1.79	9.81	7.03
4.2) 1 - 3 ปี	(n)	4	19	23	4	25	29	0	12	12	3	5	8	14	35	49	25	96	121
	(%)	5.48	13.19	10.60	6.78	22.52	17.06	0.00	15.38	10.17	11.54	10.20	10.67	10.22	14.00	12.66	7.46	15.19	12.51
4.3) 4 - 6 ปี	(n)	16	17	33	9	27	36	1	9	10	6	5	11	15	39	54	47	97	144
	(%)	21.92	11.81	15.21	15.25	24.32	21.18	2.50	11.54	8.47	23.08	10.20	14.67	10.95	15.60	13.95	14.03	15.35	14.89
4.4) 7 - 9 ปี	(n)	4	20	24	10	8	18	3	2	5	4	5	9	20	10	30	41	45	86
	(%)	5.48	13.89	11.06	16.95	7.21	10.59	7.50	2.56	4.24	15.38	10.20	12.00	14.60	4.00	7.75	12.24	7.12	8.89
4.5) มากกว่า 9 ปี	(n)	49	77	126	36	46	82	32	50	82	13	31	44	86	128	214	216	332	548
	(%)	67.12	53.47	58.06	61.02	41.44	48.24	80.00	64.10	69.49	50.00	63.27	58.67	62.77	51.20	55.30	64.48	52.53	56.67
รวม	(n)	73	144	217	59	111	170	40	78	118	26	49	75	137	250	387	335	632	967
	(%)	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ภูมิภาค	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคใต้			ภาคตะวันออก			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			รวม			
	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	
5) จำนวนการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้ให้ข้อมูล																			
5.1) ไม่เคย	(n)	0	11	11	0	18	18	0	5	5	0	4	4	0	29	29	0	67	67
	(%)	0.00	7.64	5.07	0.00	16.22	10.59	0.00	6.41	4.24	0.00	8.16	5.33	0.00	11.60	7.49	0.00	10.60	6.93
5.2) 1 - 3 ครั้ง	(n)	11	39	50	16	28	44	7	18	25	3	10	13	31	46	77	68	141	209
	(%)	15.07	27.08	23.04	27.12	25.23	25.88	17.50	23.08	21.19	11.54	20.41	17.33	22.63	18.40	19.90	20.30	22.31	21.61
5.3) 4 - 6 ครั้ง	(n)	16	38	54	10	28	38	9	22	31	2	11	13	22	90	112	59	189	248
	(%)	21.92	26.39	24.88	16.95	25.23	22.35	22.50	28.21	26.27	7.69	22.45	17.33	16.06	36.00	28.94	17.61	29.91	25.65
5.4) 7 - 9 ครั้ง	(n)	12	20	32	9	10	19	9	7	16	9	11	20	30	11	41	69	59	128
	(%)	16.44	13.89	14.75	15.25	9.01	11.18	22.50	8.97	13.56	34.62	22.45	26.67	21.90	4.40	10.59	20.60	9.34	13.24
5.5) มากกว่า 9 ครั้ง	(n)	34	36	70	24	27	51	15	26	41	12	13	25	54	74	128	139	176	315
	(%)	46.58	25.00	32.26	40.68	24.32	30.00	37.50	33.33	34.75	46.15	26.53	33.33	39.42	29.60	33.07	41.49	27.85	32.57
รวม	(n)	73	144	217	59	111	170	40	78	118	26	49	75	137	250	387	335	632	967
	(%)	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0	100.00	100.00	100.0

ตอนย่อยที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ตอนย่อยที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การนำนโยบายการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ซึ่งมีตัวแปรอยู่ 3 กลุ่ม คือ 1) ตัวแปรการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในที่นี้หมายถึง ระดับการปฏิบัติของโรงเรียน หรือ บุคลากรของโรงเรียน ในการนำนโยบาย การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงประกอบด้วยผลจากการปฏิบัติตาม กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน และ/หรือผลจากการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ของบุคลากรภายใน โรงเรียน ซึ่งมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1.การกำหนด บ่งชี้ความรู้ 2. การ แสวงหาความรู้ 3. การสร้างความรู้ 4. การจัดเก็บกักเก็บความรู้ 5. การเผยแพร่ความรู้ และ 6. การประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การ ปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และ 1.2 ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย 2) ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1 ด้านลักษณะของโรงเรียน 2.2 ด้านการกำหนด ภารกิจและการมอบหมายงาน 2.3 ด้านการวางแผนและการควบคุม 2.4 ด้านการประชาสัมพันธ์ 2.5 ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน 2.6 ด้านการประสานงานและความร่วมมือ 2.7 ด้านการ ตรวจสอบและประเมินผล 2.8 ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย และ 2.9 ด้านคุณภาพบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ 3) ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่ ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และ 1.2 ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย 2) ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1 ด้านลักษณะของ สพม. 2.2 ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 2.3 ด้านการวางแผน และการควบคุม 2.4 ด้านการประชาสัมพันธ์ 2.5 ด้านลักษณะของผู้บริหาร สพม. 2.6 ด้านการ ประสานงานและความร่วมมือ 2.7 ด้านการตรวจสอบและประเมินผล 2.8 ด้านลักษณะโรงเรียน เป้าหมาย และ 2.9 ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่ง การนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย ออกเป็น 2 ตอนย่อย คือ ตอน ย่อยที่ 1.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การ ปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตอนย่อยที่ 1.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัย ระดับโรงเรียน และปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่ส่งผลต่อการนำ นโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนย่อยที่ 1.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรการนำนโยบายการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

เนื่องจากการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในที่นี้หมายถึง ระดับการปฏิบัติของโรงเรียน หรือ บุคลากรของโรงเรียนในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1. การกำหนดบ่งชี้ความรู้ 2. การแสวงหาความรู้ 3. การสร้างความรู้ 4. การจัดเก็บค้นคืนความรู้ 5. การเผยแพร่ความรู้ และ 6. การประยุกต์ใช้ความรู้ โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้นี้มาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน และใช้เป็นค่ากลางที่บ่งบอกถึงระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน ดังนั้นในตอนย่อยที่ 1.2.1 นี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรออกเป็น 3 ตอนย่อย คือ **ตอนย่อยที่ 1.2.1.1** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา **ตอนย่อยที่ 1.2.1.2** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร และข้อคำถามระดับการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของโรงเรียน และ **ตอนย่อยที่ 1.2.1.3** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร และข้อคำถามระดับการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยแต่ละตอนย่อยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มัชยฐาน (Mdn) ฐานนิยม (MO) เพื่อให้เห็นค่ากลางของข้อมูล ลักษณะการแจกแจง และการกระจายของตัวแปรในการวิจัย ซึ่งเป็นตัวแปรต่อเนื่องที่ได้จากแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตลอดจนการวิเคราะห์ค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงลักษณะการแจกแจงความถี่ของข้อมูลเมื่อเทียบเคียงกับการแจกแจงความถี่ของโค้งปกติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนย่อยที่ 1.2.1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาพรวมการนำนโยบาย การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลางในทุกด้านและปฏิบัติมากที่สุด ในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.88$) รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.18$, SD

= 0.90) ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.17$, $SD = 0.90$) ด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.90$) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.92$) และด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.97$) ตามลำดับ

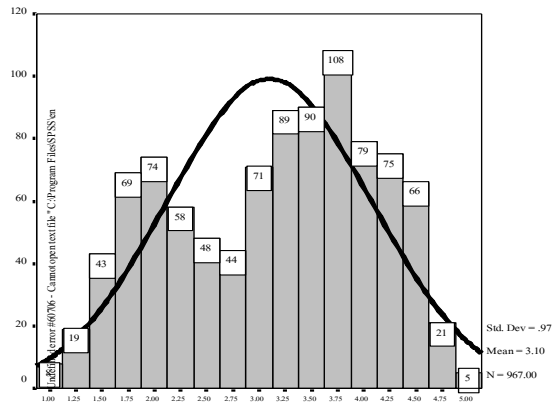
เมื่อพิจารณาความเบ้และความโค้ง จากภาพที่ 4.1 พบว่า โดยภาพรวมทุกตัวแปรมีความเบ้เป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะการแจกแจงของข้อมูลแบบเบ้ซ้ายที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ต่ำกว่าค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม ตามลำดับ นั่นคือ โรงเรียนและบุคลากรภายในส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามนโยบายมากกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าความโค้งของตัวแปรทุกตัวมีค่าเป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะความโค้งแบบเดี่ยแบน บ่งบอกถึงการกระจายตัวของข้อมูลที่มีอยู่มาก กล่าวคือ มีระดับการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในทุกระดับในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

นอกจากนี้หากพิจารณาตามสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ มีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลางในทุกตัวบ่งชี้ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 0.91$) รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.22$, $SD = 0.92$) ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.19$, $SD = 0.94$) ด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.19$, $SD = 0.91$) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.15$, $SD = 0.94$) และด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.99$) ตามลำดับ ส่วนบุคลากรโรงเรียนให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.21$, $SD = 0.86$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.88$) ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.15$, $SD = 0.90$) ด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.89$) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.91$) และด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.96$) ตามลำดับ

สำหรับลักษณะการแจกแจงความถี่และการกระจายตัวของข้อมูลของผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนให้ พบว่า มีลักษณะที่สอดคล้องกันกับภาพรวมในทุกด้าน กล่าวคือ ทุกด้านมีความเบ้เป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะการแจกแจงของข้อมูลแบบเบ้ซ้ายที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ต่ำกว่าค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม ตามลำดับ นั่นคือ ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามนโยบายมากกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าความโค้งของตัวแปรทุกด้านมีค่าเป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะความโค้งแบบเดี่ยแบน บ่งบอกถึงการกระจายตัวของข้อมูลที่มีอยู่มากกว่าโค้งปกติ กล่าวคือ มีระดับการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในทุกระดับในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

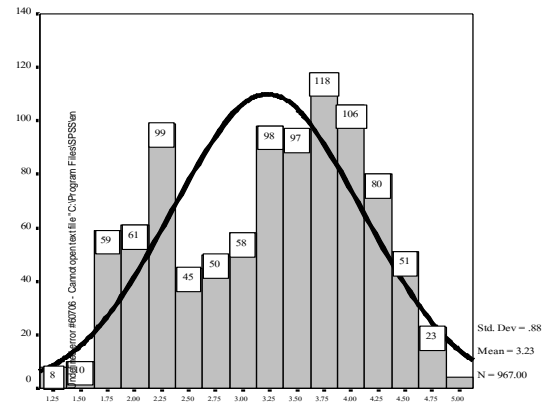
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
จำแนกตามสถานภาพผู้ให้ข้อมูล

ตัวแปร	ผู้บริหารโรงเรียน							บุคลากรโรงเรียน							ภาพรวม						
	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับปฏิบัติ	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับปฏิบัติ
1. การกำหนดงบประมาณความรู้	3.13	0.99	3.25	3.75	-0.20	-1.10	ปานกลาง	3.08	0.96	3.21	3.42	-0.26	-1.03	ปานกลาง	3.10	0.97	3.25	3.42	-0.23	-1.05	ปานกลาง
2. การแสวงหาความรู้	3.24	0.91	3.40	4.00	-0.28	-1.03	ปานกลาง	3.21	0.86	3.37	4.00	-0.23	-1.01	ปานกลาง	3.23	0.88	3.37	4.00	-0.25	-1.01	ปานกลาง
3. การสร้างความรู้	3.19	0.94	3.38	3.63	-0.26	-0.94	ปานกลาง	3.16	0.88	3.25	3.50	-0.30	-0.77	ปานกลาง	3.17	0.90	3.38	3.50	-0.28	-0.83	ปานกลาง
4. การจัดเก็บคืนความรู้	3.22	0.92	3.38	3.38	-0.26	-0.95	ปานกลาง	3.15	0.90	3.38	3.63	-0.29	-0.96	ปานกลาง	3.18	0.90	3.38	3.63	-0.27	-0.96	ปานกลาง
5. การเผยแพร่ความรู้	3.19	0.91	3.38	3.75	-0.24	-0.90	ปานกลาง	3.14	0.89	3.25	3.50	-0.25	-0.79	ปานกลาง	3.16	0.90	3.25	3.50	-0.24	-0.83	ปานกลาง
6. การประยุกต์ใช้ความรู้	3.15	0.94	3.33	3.50	-0.18	-0.98	ปานกลาง	3.13	0.91	3.33	3.50	-0.25	-0.90	ปานกลาง	3.14	0.92	3.33	3.50	-0.22	-0.93	ปานกลาง
ภาพรวม	3.19	0.90	3.38	2.28	-0.25	-1.11	ปานกลาง	3.15	0.86	3.31	1.87	-0.29	-1.05	ปานกลาง	3.16	0.87	3.34	1.87	-0.27	-1.07	ปานกลาง

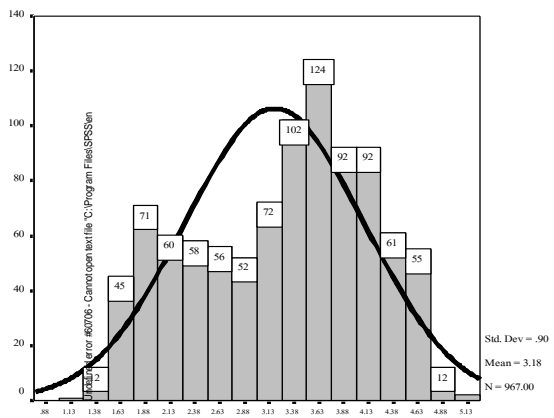
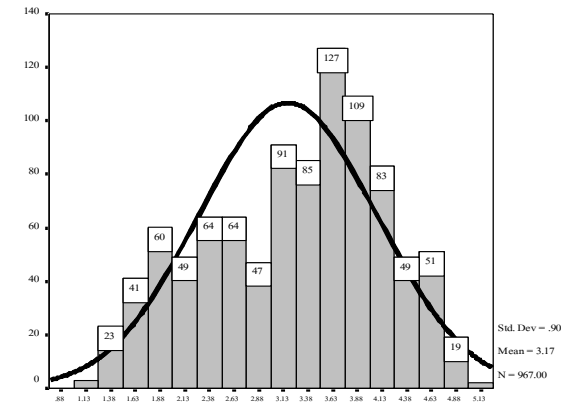


ด้านกาหนดบ่งชี้ความรู้อื่นๆ

ด้านกาแสวงหาความรู้

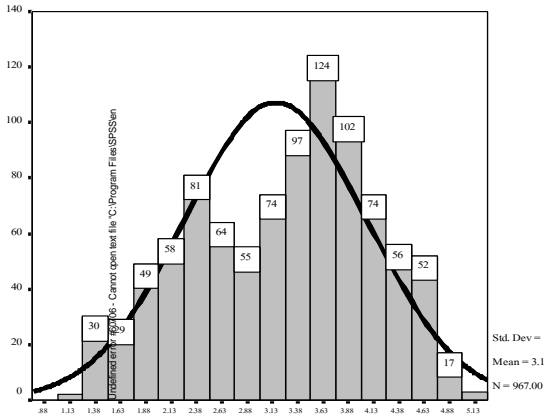


ด้านกาสร้างความรู้



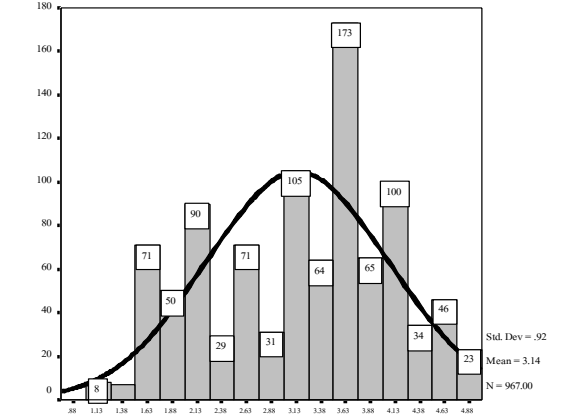
ด้านกาจัดเก็บคั่นคั่นความรู้

ด้านกาเผยแพร่ความรู้



ด้านกาประยุกต์ใช้ความรู้

ด้านกาประยุกต์ใช้ความรู้

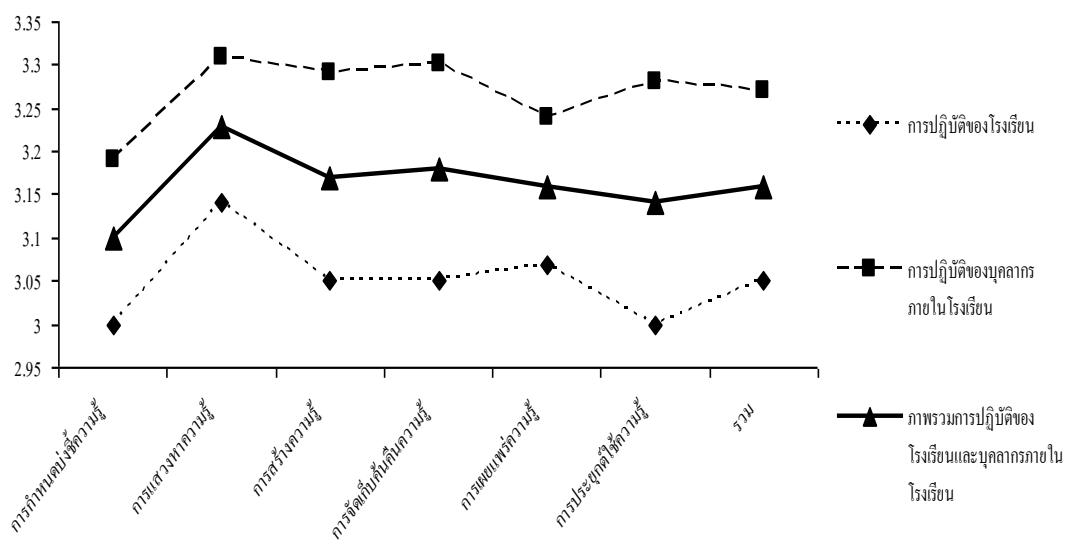


ภาพที่ 4.1 การแจกแจงความถี่และการกระจายของข้อมูลการน่านโยบายกาจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โรงเรียนมีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมและรายด้าน ซึ่งด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.94$) รองลงมาคือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.07$, $SD = 0.99$) ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 1.00$) ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 1.02$) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.00$, $SD = 1.06$) และด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.00$, $SD = 1.09$) ตามลำดับ ส่วนการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่า มีการปฏิบัติมากที่สุดในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.93$) รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.30$, $SD = 0.91$) ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.29$, $SD = 0.93$) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.28$, $SD = 0.95$) ด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 0.93$) และด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.19$, $SD = 0.98$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความเบ้และความโค้งของข้อมูลระดับการปฏิบัติของโรงเรียนและบุคลากรภายใน พบว่า มีความสอดคล้องกัน โดยรวมทุกด้านมีค่าความเบ้เป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะการแจกแจงของข้อมูลแบบเบ้ซ้าย ที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ต่ำกว่าค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม ตามลำดับ นั่นคือ โรงเรียนและบุคลากรภายใน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามนโยบายมากกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าความโค้งของทุกด้านมีค่าเป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะความโค้งแบบเตี้ยแบน บ่งบอกถึงการกระจายตัวของข้อมูลที่มีอยู่มากกว่าโค้งปกติ กล่าวคือ โรงเรียนและบุคลากรภายในมีระดับการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในทุกระดับในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

จากภาพที่ 4.2 พบว่า บุคลากรภายในโรงเรียนมีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าการปฏิบัติของโรงเรียนในทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งโรงเรียนและบุคลากรภายในมีการแสวงหาความรู้ และจัดเก็บค้นคืนความรู้อยู่ในลำดับต้นๆ และมีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้เมื่อเทียบกับตัวแปรด้านอื่นๆ



ภาพที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามการปฏิบัติของโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน

ตอนย่อยที่ 1.2.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรและข้อคำถามระดับการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของโรงเรียน

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โรงเรียนมีภาพรวมในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 0.95$) ซึ่งสอดคล้องกับภาพรวมที่ได้จากผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.97$ และ $\bar{X} = 3.05$, $SD = 0.94$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

- ด้านการกำหนดงบประมาณ พบว่า โดยรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$, $SD = 1.09$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 2.90 – 3.06 และปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การกำหนดความรู้หลักของโรงเรียนที่ต้องจัดหา หรือรวบรวมในแต่ละกลุ่มงาน ($\bar{X} = 2.90$, $SD = 1.21$)

- ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า โดยรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.94$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.02 – 3.24 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดหาบุคลากร อุปกรณ์ เทคโนโลยี โปรแกรม หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้งาน ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 1.06$)

และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การผลักดันให้มีการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมฝึกอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน เป็นต้น ($\bar{X} = 2.90, SD = 1.07$)

- ด้านการสร้างความรู้ พบว่า โดยรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ใน

ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05, SD = 1.00$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 2.99 – 3.11 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.11, SD = 1.05$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 2.99, SD = 1.11$)

- ด้านการจัดเก็บคั่นเก็บความรู้ พบว่า โดยรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบาย

อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05, SD = 1.02$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 2.96 – 3.12 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบถึงช่องทาง หรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.12, SD = 1.08$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ของโรงเรียนให้สามารถค้นหาและส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว ($\bar{X} = 2.96, SD = 1.19$)

- ด้านการเผยแพร่ความรู้ พบว่า โดยรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ใน

ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07, SD = 0.99$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.04 – 3.10 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การผลักดันให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ในวาระต่างๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.10, SD = 1.08$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดเยี่ยมชมกลุ่มงานที่มีการปฏิบัติดี ($\bar{X} = 2.96, SD = 1.10$)

- ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ พบว่า โดยรวมโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่

ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00, SD = 1.06$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 2.95 – 3.04 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การผลักดันให้บุคลากรใช้ความรู้จากคลังความรู้ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.04, SD = 1.12$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่ภายในคลังความรู้ของโรงเรียนให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 2.95, SD = 1.15$)

เมื่อพิจารณาความเบ้และความโค้ง พบว่า โดยรวมทุกด้าน และทุกข้อคำถามมีความเบ้เป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะการแจกแจงของข้อมูลแบบเบ้ซ้าย ที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ต่ำกว่าค่ามัธยฐาน และค่าฐานนิยม ตามลำดับ นั่นคือ การปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนส่วนใหญ่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนความโค้งมีค่าเป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะความโค้งแบบเตี้ยแบน บ่งบอกถึงการกระจายตัวของข้อมูลที่มีอยู่มากกว่าโค้งปกติ กล่าวคือ มีระดับการปฏิบัติตามนโยบายทุกระดับในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรและข้อความระดับการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตัวแปร	ผู้บริหารโรงเรียน			บุคลากรโรงเรียน			รวม							
	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับการปฏิบัติ	
1) ด้านการกำหนดองค์ความรู้	รวม	3.02	1.11	ปานกลาง	3.00	1.08	ปานกลาง	3.00	1.09	3.00	3.25	-0.21	-1.03	ปานกลาง
1.1 กำหนดความรู้หลักของโรงเรียนที่ต่อจัดหาหรือรวบรวมในแต่ละกลุ่มงาน		2.91	1.22	ปานกลาง	2.89	1.21	ปานกลาง	2.90	1.21	2.90	3.00	-0.10	-1.00	ปานกลาง
1.2 ประกาศนโยบายที่เป็นความรู้หลักและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง		3.04	1.22	ปานกลาง	3.00	1.18	ปานกลาง	3.01	1.20	3.01	3.00	-0.12	-0.93	ปานกลาง
1.3 ความรู้หลักที่กำหนดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าหมายของโรงเรียน		3.07	1.19	ปานกลาง	3.05	1.16	ปานกลาง	3.06	1.17	3.06	3.00	-0.21	-0.84	ปานกลาง
1.4 ค้นหาความรู้หลักที่บุคลากรต้องการใช้ในการเรียนรู้มากำหนดเป็นนโยบาย		3.06	1.16	ปานกลาง	3.04	1.13	ปานกลาง	3.05	1.14	3.05	3.00	-0.25	-0.76	ปานกลาง
2) ด้านการแสวงหาความรู้	รวม	3.17	0.95	ปานกลาง	3.13	0.94	ปานกลาง	3.14	0.94	3.14	3.33	-0.16	-0.91	ปานกลาง
2.1 การจัดหาบุคลากร อุปกรณ์ เทคโนโลยี โปรแกรม หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้งาน		3.29	1.09	ปานกลาง	3.21	1.04	ปานกลาง	3.24	1.06	3.24	3.00	-0.08	-0.75	ปานกลาง
2.2 รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ จากทั้งภายในและภายนอก เช่น เอกสารงานวิจัย ภาวะเทียบการปฏิบัติงาน ข้อมูลผู้ปกครองหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลเทียบเคียงโรงเรียนคู่แข่ง		3.20	1.05	ปานกลาง	3.16	1.02	ปานกลาง	3.17	1.03	3.17	3.00	-0.19	-0.65	ปานกลาง
2.3 ผลักดันให้มีการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมฝึกอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน เป็นต้น		3.03	1.07	ปานกลาง	3.02	1.08	ปานกลาง	3.02	1.07	3.02	3.00	-0.23	-0.68	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ผู้บริหารโรงเรียน			บุคลากรโรงเรียน			รวม							
	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับการปฏิบัติ	
3) ด้านการสร้างความรู้	รวม	3.08	1.01	ปานกลาง	3.03	0.99	ปานกลาง	3.05	1.00	3.05	3.25	-0.19	-0.80	ปานกลาง
3.1 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ เช่น ผลักดันให้มีการทำงานแบบโครงการหรือการทำงานข้ามสายงาน เป็นต้น		3.12	1.08	ปานกลาง	3.10	1.03	ปานกลาง	3.11	1.05	3.11	3.00	-0.09	-0.63	ปานกลาง
3.2 ลงทุนในด้านการศึกษาและพัฒนา		3.04	1.12	ปานกลาง	2.97	1.10	ปานกลาง	2.99	1.11	2.99	3.00	-0.08	-0.72	ปานกลาง
3.3 จัดตั้งทีมพัฒนาหรือถอดความรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างเอกสารแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี		3.11	1.10	ปานกลาง	3.03	1.10	ปานกลาง	3.06	1.10	3.06	3.00	-0.22	-0.64	ปานกลาง
3.4 ผลักดันให้บุคลากรใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปรับปรุง คัดแปลง สร้างความรู้บางส่วนหรือทั้งหมด		3.04	1.20	ปานกลาง	3.02	1.16	ปานกลาง	3.03	1.18	3.03	3.00	-0.24	-0.87	ปานกลาง
4) ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	รวม	3.11	1.04	ปานกลาง	3.02	1.00	ปานกลาง	3.05	1.02	3.05	3.25	-0.24	-0.89	ปานกลาง
4.1 ระบบการจัดเก็บความรู้ สามารถค้นหาและส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว		3.03	1.19	ปานกลาง	2.93	1.19	ปานกลาง	2.96	1.19	2.96	3.00	-0.17	-0.85	ปานกลาง
4.2 จำแนกความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติ หรือรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น		3.13	1.12	ปานกลาง	3.00	1.10	ปานกลาง	3.05	1.10	3.05	3.00	-0.18	-0.72	ปานกลาง
4.3 ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บคืนมีความเหมาะสม และสะดวกต่อการใช้งาน		3.15	1.18	ปานกลาง	3.05	1.15	ปานกลาง	3.08	1.16	3.08	3.00	-0.16	-0.80	ปานกลาง
4.4 ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการคืนหาความรู้ต่างๆ เช่น การแจ้งในที่ประชุม การฝึกอบรม		3.12	1.12	ปานกลาง	3.12	1.05	ปานกลาง	3.12	1.08	3.12	3.00	-0.19	-0.76	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ผู้บริหารโรงเรียน			บุคลากรโรงเรียน			รวม							
	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับ การปฏิบัติ	
5) ด้านการเผยแพร่ความรู้	รวม	3.10	1.01	ปานกลาง	3.06	0.98	ปานกลาง	3.07	0.99	3.07	3.25	-0.19	-0.80	ปานกลาง
5.1 ผลักดันให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ในวาระต่างๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การรายงานข่าว การตีพิมพ์ในวารสาร เป็นต้น		3.12	1.11	ปานกลาง	3.08	1.06	ปานกลาง	3.10	1.08	3.10	3.00	-0.15	-0.68	ปานกลาง
5.2 จัดให้มีการเชื่อมชมกลุ่มงานที่มีการปฏิบัติคือเป็นประจำ		3.06	1.10	ปานกลาง	3.04	1.10	ปานกลาง	3.04	1.10	3.04	3.00	-0.13	-0.69	ปานกลาง
5.3 ใช้ระบบการสอนงาน การฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง หรือรูปแบบอื่นๆ ในการเผยแพร่ความรู้ของบุคลากร		3.09	1.09	ปานกลาง	3.07	1.09	ปานกลาง	3.08	1.09	3.08	3.00	-0.17	-0.68	ปานกลาง
5.4 ผลักดันให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร		3.12	1.18	ปานกลาง	3.05	1.10	ปานกลาง	3.08	1.13	3.08	3.00	-0.20	-0.71	ปานกลาง
6) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	รวม	3.03	1.08	ปานกลาง	2.98	1.06	ปานกลาง	3.00	1.06	3.00	3.00	-0.16	-0.82	ปานกลาง
6.1 ผลักดันให้บุคลากรใช้ความรู้จากคลังความรู้ของทางโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง		3.07	1.15	ปานกลาง	3.02	1.11	ปานกลาง	3.04	1.12	3.04	3.00	-0.16	-0.71	ปานกลาง
6.2 มีการต่อยอดองค์ความรู้ภายในคลังของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ		3.03	1.14	ปานกลาง	2.99	1.14	ปานกลาง	3.00	1.14	3.00	3.00	-0.08	-0.76	ปานกลาง
6.3 ปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่ภายในคลังความรู้ของโรงเรียนให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ		2.99	1.17	ปานกลาง	2.94	1.14	ปานกลาง	2.95	1.15	2.95	3.00	-0.08	-0.82	ปานกลาง
สรุปภาพรวมการปฏิบัติของโรงเรียน		3.08	0.97	ปานกลาง	3.04	0.94	ปานกลาง	3.05	0.95	3.05	3.22	-0.25	-0.94	ปานกลาง

**ตอนย่อยที่ 1.2.1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร และข้อคำถามระดับ
การปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรภายในโรงเรียน มีภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, $SD = 0.85$) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียน ($\bar{X} = 3.29$, $SD = 0.89$ และ $\bar{X} = 3.27$, $SD = 0.84$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

- **ด้านการกำหนดงบประมาณความรู้** โดยรวม บุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, $SD = 0.98$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.07 – 3.33 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การกำหนดความรู้หลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ /พันธกิจ /เป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.33$, $SD = 1.05$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การกำหนดความรู้หลักที่ต้องเรียนรู้ เพื่อใช้ตอบสนองต่อภารกิจของตนเอง ($\bar{X} = 3.07$, $SD = 1.11$)

- **ด้านการแสวงหาความรู้** โดยรวม บุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.93$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.35 – 3.24 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การแสวงหาความรู้จากสิ่งพิมพ์ บทความ งานวิจัย หรือข้อมูลอื่นๆ ที่มาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในเครือข่าย Internet ($\bar{X} = 3.35$, $SD = 1.06$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การแสวงหาความรู้จากข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ ที่มีอยู่ภายในคลังความรู้ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 1.10$)

- **ด้านการสร้างความรู้** โดยรวม บุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, $SD = 0.93$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.22 – 3.35 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การสร้างความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติจริง ($\bar{X} = 3.35$, $SD = 1.05$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นๆ หรือการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 3.22$, $SD = 1.04$)

- **ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้** โดยรวม บุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, $SD = 0.91$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.26 – 3.36 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดเก็บความรู้เอง ด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่วนตัว ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 1.04$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดเก็บความรู้ที่ คลังความรู้ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.26$, $SD = 1.05$)

- *ด้านการเผยแพร่ความรู้* โดยรวม บุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 0.93$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.19 – 3.31 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การเผยแพร่ความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ เช่น การจัดนิทรรศการ การแข่งขันทักษะการสัมมนา และอื่นๆ ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 1.02$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การบันทึก การตีพิมพ์ในวารสาร เป็นต้น ($\bar{X} = 3.21$, $SD = 1.09$)

- *ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้* โดยรวม บุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, $SD = 0.95$) ส่วนรายข้อคำถาม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.23 – 3.34 ปฏิบัติมากที่สุด คือ การประยุกต์ใช้ความรู้จากการนำความรู้มาวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อใช้ในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.34$, $SD = 1.01$) และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ โดยการต่อยอดและขยายผลต่อไปเรื่อยๆ ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 1.04$)

เมื่อพิจารณาความเบ้และความโค้ง พบว่า ทุกด้าน และทุกข้อคำถามมีค่าความเบ้เป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะการแจกแจงของข้อมูลแบบเบ้ซ้าย ที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ต่ำกว่าค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม ตามลำดับ นั่นคือ การปฏิบัติตามนโยบายของบุคลากรภายในโรงเรียนส่วนใหญ่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนความโค้งมีค่าเป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะความโค้งแบบเตี้ยแบน บ่งบอกถึงการกระจายตัวของข้อมูลที่มีอยู่มากกว่าโค้งปกติ กล่าวคือ มีระดับการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในทุกระดับในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร และข้อคำถามระดับการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน

ตัวแปร	ผู้บริหารโรงเรียน			บุคลากรโรงเรียน			รวม							
	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับการปฏิบัติ	
1) ด้านการกำหนดงบประมาณ	รวม	3.24	1.01	ปานกลาง	3.17	0.96	ปานกลาง	3.19	0.98	3.19	3.33	-0.29	-0.75	ปานกลาง
1.1 กำหนดความรู้หลัก ที่ต้องเรียนรู้ เพื่อใช้ตอบสนองต่อภารกิจของตนเอง		3.12	1.13	ปานกลาง	3.05	1.10	ปานกลาง	3.07	1.11	3.07	3.00	-0.10	-0.75	ปานกลาง
1.2 ประกาศ หรือประชาสัมพันธ์ความรู้หลักที่ต้องเรียนรู้ เพื่อหา กลุ่ม ชุมชน หรืออื่นๆ		3.23	1.08	ปานกลาง	3.14	1.04	ปานกลาง	3.17	1.06	3.17	3.00	-0.20	-0.67	ปานกลาง
1.3 กำหนดความรู้หลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าหมายของโรงเรียน		3.37	1.09	ปานกลาง	3.31	1.03	ปานกลาง	3.33	1.05	3.33	3.00	-0.36	-0.47	ปานกลาง
2) ด้านการแสวงหาความรู้	รวม	3.32	1.00	ปานกลาง	3.30	0.89	ปานกลาง	3.31	0.93	3.31	3.40	-0.35	-0.78	ปานกลาง
2.1 ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ ที่มีอยู่ภายในคลังความรู้ของโรงเรียน		3.24	1.14	ปานกลาง	3.24	1.08	ปานกลาง	3.24	1.10	3.24	3.00	-0.36	-0.52	ปานกลาง
2.2 จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคล กลุ่ม หรือชุมชนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (ชุมชนแนวปฏิบัติ CoP)		3.32	1.08	ปานกลาง	3.26	1.02	ปานกลาง	3.28	1.04	3.28	3.00	-0.21	-0.58	ปานกลาง
2.3 การวัดและประเมินผลงานจากประสบการณ์การลงมือปฏิบัติของตนเอง และผู้อื่น		3.29	1.11	ปานกลาง	3.33	1.02	ปานกลาง	3.32	1.06	3.32	3.00	-0.37	-0.53	ปานกลาง
2.4 สิ่งพิมพ์ บทความ งานวิจัย หรือข้อมูลอื่นๆ ที่มาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในเครือข่าย Internet		3.33	1.14	ปานกลาง	3.35	1.02	ปานกลาง	3.35	1.06	3.35	3.00	-0.32	-0.55	ปานกลาง
2.5 การดูโทรทัศน์ วีดิทัศน์ และภาพยนตร์		3.39	1.12	ปานกลาง	3.32	1.00	ปานกลาง	3.34	1.05	3.34	3.00	-0.27	-0.66	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ผู้บริหารโรงเรียน			บุคลากรโรงเรียน			รวม							
	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	SD	ระดับ การปฏิบัติ	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับ การปฏิบัติ	
3) ด้านการสร้างความรู้	รวม	3.31	0.99	ปานกลาง	3.28	0.90	ปานกลาง	3.29	0.93	3.29	3.50	-0.37	-0.62	ปานกลาง
3.1														
3.1	3.26	1.10	ปานกลาง	3.30	1.00	ปานกลาง	3.29	1.04	3.29	3.00	-0.30	-0.44	ปานกลาง	
3.2	3.22	1.08	ปานกลาง	3.22	1.01	ปานกลาง	3.22	1.04	3.22	3.00	-0.27	-0.52	ปานกลาง	
3.2	3.22	1.08	ปานกลาง	3.22	1.01	ปานกลาง	3.22	1.04	3.22	3.00	-0.27	-0.52	ปานกลาง	
3.3	3.38	1.12	ปานกลาง	3.28	1.03	ปานกลาง	3.31	1.06	3.31	3.00	-0.37	-0.50	ปานกลาง	
3.3	3.38	1.12	ปานกลาง	3.28	1.03	ปานกลาง	3.31	1.06	3.31	3.00	-0.37	-0.50	ปานกลาง	
3.4	3.38	1.08	ปานกลาง	3.34	1.03	ปานกลาง	3.35	1.05	3.35	3.00	-0.36	-0.44	ปานกลาง	
3.4	3.38	1.08	ปานกลาง	3.34	1.03	ปานกลาง	3.35	1.05	3.35	3.00	-0.36	-0.44	ปานกลาง	
4) ด้านการจัดเก็บค่าน้ำค่าความรู้	รวม	3.33	0.92	ปานกลาง	3.28	0.91	ปานกลาง	3.30	0.91	3.30	3.50	-0.29	-0.72	ปานกลาง
4.1	3.33	1.02	ปานกลาง	3.26	1.03	ปานกลาง	3.28	1.03	3.28	3.00	-0.24	-0.55	ปานกลาง	
4.1	3.33	1.02	ปานกลาง	3.26	1.03	ปานกลาง	3.28	1.03	3.28	3.00	-0.24	-0.55	ปานกลาง	
4.2	3.31	1.03	ปานกลาง	3.27	1.05	ปานกลาง	3.29	1.05	3.29	3.00	-0.27	-0.56	ปานกลาง	
4.2	3.31	1.03	ปานกลาง	3.27	1.05	ปานกลาง	3.29	1.05	3.29	3.00	-0.27	-0.56	ปานกลาง	
4.3	3.37	1.09	ปานกลาง	3.36	1.02	ปานกลาง	3.36	1.04	3.36	3.00	-0.35	-0.40	ปานกลาง	
4.3	3.37	1.09	ปานกลาง	3.36	1.02	ปานกลาง	3.36	1.04	3.36	3.00	-0.35	-0.40	ปานกลาง	
4.4	3.32	1.06	ปานกลาง	3.23	1.04	ปานกลาง	3.26	1.05	3.26	3.00	-0.33	-0.47	ปานกลาง	
4.4	3.32	1.06	ปานกลาง	3.23	1.04	ปานกลาง	3.26	1.05	3.26	3.00	-0.33	-0.47	ปานกลาง	

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ผู้บริหารโรงเรียน			บุคลากรโรงเรียน			รวม							
	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับการปฏิบัติ	
5) ด้านการเผยแพร่ความรู้	รวม	3.28	0.93	ปานกลาง	3.22	0.93	ปานกลาง	3.24	0.93	3.24	3.25	-0.22	-0.77	ปานกลาง
5.1 เผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน		3.30	1.04	ปานกลาง	3.21	1.05	ปานกลาง	3.24	1.05	3.24	3.00	-0.28	-0.44	ปานกลาง
5.2 เชิญชวนกลุ่ม ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) หรือบุคคลอื่นๆ เข้ามาเยี่ยมชมผลงาน		3.24	1.09	ปานกลาง	3.19	1.09	ปานกลาง	3.21	1.09	3.21	3.00	-0.19	-0.67	ปานกลาง
5.3 ใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การบันทึก การตีพิมพ์ เป็นต้น		3.23	1.07	ปานกลาง	3.17	1.05	ปานกลาง	3.19	1.06	3.19	3.00	-0.23	-0.56	ปานกลาง
5.4 การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ เช่น การจัดนิทรรศการ, การแข่งขันทักษะ, การสัมมนา, ตลาดนัดความรู้ และอื่นๆ		3.36	1.01	ปานกลาง	3.29	1.02	ปานกลาง	3.31	1.02	3.31	3.00	-0.34	-0.37	ปานกลาง
6) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	รวม	3.26	0.95	ปานกลาง	3.28	0.96	ปานกลาง	3.28	0.95	3.28	3.33	-0.35	-0.62	ปานกลาง
6.1 นำความรู้มาวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อใช้ในทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง		3.34	0.99	ปานกลาง	3.34	1.02	ปานกลาง	3.34	1.01	3.34	3.00	-0.44	-0.27	ปานกลาง
6.2 ปรับปรุงความรู้ของตนเองให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเสมอ		3.27	1.03	ปานกลาง	3.25	1.05	ปานกลาง	3.26	1.04	3.26	3.00	-0.27	-0.55	ปานกลาง
6.3 ใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ โดยการต่อยอดและขยายผล		3.19	1.06	ปานกลาง	3.25	1.03	ปานกลาง	3.23	1.04	3.23	3.00	-0.38	-0.37	ปานกลาง
สรุปภาพรวมการปฏิบัติของบุคลากรภายในโรงเรียน		3.29	0.89	ปานกลาง	3.25	0.84	ปานกลาง	3.27	0.85	3.27	3.47	-0.35	-1.01	ปานกลาง

**ตอนย่อยที่ 1.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบาย
การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ในงานวิจัยนี้มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอยู่ 2 ระดับ คือ 1) ปัจจัยระดับโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และ 1.2 ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย 2) ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1 ด้านลักษณะของโรงเรียน 2.2 ด้านการกำหนดภารกิจและกาขอบหมายงาน 2.3 ด้านการวางแผนและการควบคุม 2.4 ด้านการประชาสัมพันธ์ 2.5 ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน 2.6 ด้านการประสานงานและความร่วมมือ 2.7 ด้านการตรวจสอบและประเมินผล 2.8 ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย และ 2.9 ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ และ 2) ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และ 1.2 ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย 2) ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1 ด้านลักษณะของ สพม. 2.2 ด้าน การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน 2.3 ด้านการวางแผนและการควบคุม 2.4 ด้านการประชาสัมพันธ์ 2.5 ด้านลักษณะของผู้บริหาร สพม. 2.6 ด้านการประสานงานและความร่วมมือ 2.7 ด้านการตรวจสอบและประเมินผล 2.8 ด้านลักษณะโรงเรียนเป้าหมาย และ 2.9 ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยระดับโรงเรียนจากการรับรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน และปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จากการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาออกเป็น 2 ตอนย่อย คือ ตอนย่อยที่ 1.2.2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยระดับโรงเรียน ตอนย่อยที่ 1.2.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนย่อที่ 1.2.2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยระดับโรงเรียน

จากตารางที่ 4.7 ตามการรับรู้ของบุคลากรโรงเรียน พบว่า ปัจจัยภายนอกองค์การในระดับโรงเรียนด้านสภาพแวดล้อมภายนอก โดยรวมมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่องานการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.02$, $SD = 0.75$) เมื่อพิจารณาในด้านย่อย พบว่า ทุกด้านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่องานการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.75 – 3.16 มากที่สุด คือ ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรมเกี่ยวกับการศึกษาของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน ซึ่งประชาชนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของงานการศึกษาในระดับต้นๆ มีความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน นิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษาที่ทางโรงเรียน อีกทั้งยังให้การสนับสนุนอย่างทุ่มเททั้งด้านกำลังกาย สติปัญญา และอุทิศเวลาให้กับงานการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.82$) รองลงมาคือ ด้านการเมืองและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงเรียน ซึ่งรัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันให้มีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานภาครัฐ มีกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติ เช่น การประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ยังให้การสนับสนุนในการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.12$, $SD = 0.81$) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน ซึ่งประชาชนมีอุปกรณ์และเครื่องมือพร้อมทั้งความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่เขตพื้นที่บริการของโรงเรียน มีสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุม และมีความเร็วเพียงพอต่อการใช้งาน ($\bar{X} = 3.06$, $SD = 0.84$) และน้อยที่สุด คือ ด้านเศรษฐกิจของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน ซึ่งประชาชนมีอาชีพที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อีกทั้งยังมีรายได้ที่เพียงพอ และเหลือพอที่จะให้การสนับสนุนด้านการเงินกับทางโรงเรียน ($\bar{X} = 2.75$, $SD = 0.83$) ตามลำดับ ส่วนด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย พบว่า โดยรวมมีสภาพที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.89$) เมื่อพิจารณาในด้านย่อย พบว่า ทั้งสองด้านมีสภาพที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มากที่สุด คือ ด้านลักษณะนโยบายการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจน สอดคล้องและเชื่อถือได้ ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.91$) และด้านทรัพยากรนโยบายที่เพียงพอ เหมาะสม และมีการกระจายงบประมาณและสิ่งสนับสนุนการจัดการความรู้ที่รวดเร็วทันต่อการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.02$, $SD = 0.94$)

สำหรับปัจจัยภายในองค์กรของโรงเรียน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติหรือมีสภาพที่เอื้อต่อการนํานโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.09 – 3.37 มากที่สุด คือ ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย รองลงมาคือ ด้านคุณภาพบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ด้านลักษณะของโรงเรียน ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ด้านการวางแผนและการควบคุม และน้อยที่สุด คือ ด้านการประชาสัมพันธ์ ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านตามลำดับดังต่อไปนี้

- ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย ที่มีทัศนคติที่ดีและให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเข้าใจในผลประโยชน์และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการนํานโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, $SD = 0.94$)

- ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของโรงเรียน ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังมีความสามารถและบุคลิกลักษณะที่เอื้อต่อการนํานโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 0.98$)

- ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นผู้นำที่โน้มน้าวบุคคลอื่นเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ พร้อมทั้งพัฒนาทีมบริหารจัดการความรู้ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนการนํานโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$, $SD = 1.00$)

- ด้านการประสานงานและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับบุคลากรภายใน และระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีความรวดเร็ว สม่่าเสมอ โดยที่โรงเรียนมีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่ทางการให้บุคลากรรับทราบ อีกทั้งการที่บุคลากรของโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, $SD = 0.98$)

- ด้านลักษณะของโรงเรียน โดยรวมมีสภาพที่เอื้อต่อการนํานโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.92$) เมื่อพิจารณาด้านย่อย พบว่าทุกด้านมีสภาพที่เอื้อต่อการนํานโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.10 – 3.21 มากที่สุดมีอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่เห็นคุณค่าการจัดการความรู้และมีความเชื่อที่เอื้อต่อการนํานโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.21$, $SD = 0.94$) และด้านบรรยากาศองค์กร ที่บุคลากรภายในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ การไ

เรียนรู้ และอิสระทางความคิดที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.21$, $SD = 0.95$) รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/พันธกิจ/เป้าหมาย/นโยบายองค์กร ในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.18$, $SD = 0.98$) ด้านการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล ที่มีการประกาศเผยแพร่ และให้รางวัลยกย่องบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม หรือมีผลงาน หรือมีนวัตกรรมจากการจัดการความรู้ อีกทั้งยังมีการพิจารณาความดีความชอบจากผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$, $SD = 1.02$) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ที่มีการจัดหาหรือพัฒนาระบบในการจัดการความรู้ ทั้งเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร และเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.12$, $SD = 0.98$) และน้อยที่สุดคือ ด้านโครงสร้างองค์กร ที่โรงเรียนมีการกำหนดคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้จากบุคลากรหลากหลายส่วนงาน โดยมีการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการมีอิสระในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.98$)

- ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน โรงเรียนมีการกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ อีกทั้งยังมีการกำหนดภาระงานเกี่ยวกับ กิจกรรมกระตุ้นส่งเสริมและพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้ การสร้างเครือข่าย และการประสานเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และภาระงานเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละภาระงานและจัดสรรอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เหมาะสม มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.97$)

- ด้านการตรวจสอบและประเมินผล โรงเรียนมีการตรวจสอบและประเมินผลที่ครอบคลุมและสม่ำเสมอ ทั้งการประเมินผลการจัดการเปลี่ยนแปลงลักษณะ และระบบต่างๆของโรงเรียนที่ส่งผลการจัดการความรู้ การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจาก การจัดการความรู้ของโรงเรียน โดยที่ระบบการตรวจสอบและประเมินผลของโรงเรียนได้รับการยอมรับจากบุคลากร สามารถสร้างแนวร่วมในการติดตามผลการประเมิน และบุคลากรนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.99$)

- ด้านการวางแผนและควบคุม โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมทั้งบุคลากร งบประมาณ และกิจกรรม ที่ใช้ในการจัดการความรู้ของโรงเรียน มีการกำหนดโครงการ แผนงาน วิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีการกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้การเทียบเคียงผลการดำเนินงานการจัดการความรู้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีระบบประเมินตนเองของบุคลากรที่

สะท้อนลักษณะอันพึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ ซึ่งโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15, SD = 0.97$)

ด้านการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผ่านสื่อที่หลากหลายให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ โดยประชาสัมพันธ์ถึงความสำคัญและเป้าหมายของการจัดการความรู้ของโรงเรียน พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ได้จากการจัดการความรู้ของโรงเรียน ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญในกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09, SD = 0.97$)

เมื่อพิจารณาความเบ้และความโค้ง พบว่า โดยรวมทุกด้านมีค่าความเบ้เป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะการแจกแจงของข้อมูลแบบเบ้ซ้าย ที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ต่ำกว่าค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมตามลำดับ นั่นคือ โรงเรียนมีสภาพที่เอื้อต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ หรือมีการปฏิบัติในแต่ละด้านที่ส่วนใหญ่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนความโค้งมีค่าเป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะความโค้งแบบเตี้ยแบน บ่งบอกถึงการกระจายตัวของข้อมูลที่มีอยู่มากกว่าโค้งปกติ กล่าวคือ มีระดับการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในทุกระดับในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.7 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยระดับโรงเรียน ตามการรับรู้ของบุคลากรโรงเรียน

ปัจจัย	\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับปฏิบัติ/ สอดคล้อง	
ปัจจัยภายนอกองค์กร								
1) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	รวม	3.02	0.75	3.07	2.42	-0.19	-0.93	ปานกลาง
1.1) ด้านเศรษฐกิจ		2.75	0.83	2.67	2.00	0.06	-0.77	ปานกลาง
1.2) ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม		3.16	0.82	3.25	3.75	-0.28	-0.84	ปานกลาง
1.3) ด้านการเมืองและกฎหมาย		3.12	0.81	3.25	3.50	-0.30	-0.76	ปานกลาง
1.4) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร		3.06	0.84	3.13	3.50	-0.28	-0.63	ปานกลาง
2) ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบายรวม		3.08	0.89	3.31	3.50	-0.39	-1.02	ปานกลาง
2.1) ลักษณะนโยบาย		3.14	0.91	3.33	4.00	-0.33	-1.02	ปานกลาง
2.2) ทรัพยากรนโยบาย		3.02	0.94	3.25	3.50	-0.37	-0.96	ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัย		\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับปฏิบัติ/ สอดคล้อง
ปัจจัยภายในองค์กร								
1) ด้านลักษณะของโรงเรียน	รวม	3.16	0.92	3.29	3.05	-0.36	-1.11	ปานกลาง
1.1) ด้านโครงสร้างองค์กร		3.10	0.98	3.40	4.00	-0.38	-0.97	ปานกลาง
1.2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร		3.21	0.94	3.40	3.70	-0.36	-0.81	ปานกลาง
1.3) ด้านบรรยากาศองค์กร		3.21	0.95	3.33	4.00	-0.28	-0.95	ปานกลาง
1.4) ด้านวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/พันธกิจ/ เป้าหมาย/นโยบายองค์กร		3.18	0.98	3.42	3.50	-0.36	-0.96	ปานกลาง
1.5) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร		3.12	0.98	3.20	3.60	-0.30	-0.77	ปานกลาง
1.6) ด้านการสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัล		3.15	1.02	3.25	3.50	-0.26	-0.82	ปานกลาง
2) ด้านการกำหนดภารกิจและกาชอบหมายงาน		3.16	0.97	3.35	4.00	-0.53	-0.75	ปานกลาง
3) ด้านการวางแผนและการควบคุม		3.15	0.97	3.33	4.00	-0.50	-0.79	ปานกลาง
4) ด้านการประชาสัมพันธ์		3.09	0.97	3.30	4.00	-0.44	-0.83	ปานกลาง
5) ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน		3.20	1.00	3.45	4.00	-0.46	-0.94	ปานกลาง
6) ด้านการประสานงานและความร่วมมือ		3.19	0.98	3.38	4.38	-0.46	-0.73	ปานกลาง
7) ด้านการตรวจสอบและประเมินผล		3.16	0.99	3.36	3.50	-0.47	-0.70	ปานกลาง
8) ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย		3.37	0.94	3.50	2.29	-0.34	-0.91	ปานกลาง
9) ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การจัดการความรู้		3.24	0.98	3.45	4.00	-0.52	-0.74	ปานกลาง

ตอนย่อยที่ 1.2.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัย

ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)

จากตารางที่ 4.8 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กร ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก โดยรวมมี สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่องานการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$; $SD = 0.62$) เมื่อพิจารณา ในด้านย่อย พบว่า ทุกด้านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่องานการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 2.78 – 3.18 มากที่สุด คือ ด้านการเมืองและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ซึ่งรัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันให้มี

การจัดการความรู้ภายในหน่วยงานภาครัฐ มีกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติ เช่น การประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ยังให้การสนับสนุนในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.18$, $SD = 0.66$) รองลงมาคือด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรมเกี่ยวกับการศึกษาของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ซึ่งประชาชนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของงานการศึกษาอยู่ในระดับต้นๆ มีความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) อีกทั้งยังให้การสนับสนุนอย่างทุ่มเททั้งด้านกำลังกาย สติปัญญา และอุทิศเวลาให้กับงานการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.68$) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ซึ่งประชาชนมีอุปกรณ์และเครื่องมือ พร้อมทั้งความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่เขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุม และมีความเร็วเพียงพอต่อการใช้งาน ($\bar{X} = 3.11$, $SD = 0.68$) และน้อยที่สุดคือ ด้านเศรษฐกิจของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ซึ่งประชาชนมีอาชีพที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) อีกทั้งยังมีรายได้ที่เพียงพอ และเหลือพอที่จะให้การสนับสนุนด้านการเงินกับทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ($\bar{X} = 2.78$, $SD = 0.61$) ตามลำดับ ส่วนด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย พบว่า โดยรวมมีสภาพที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.75$) เมื่อพิจารณาในด้านย่อย พบว่า ทั้งสองด้านมีสภาพที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มากที่สุดคือ ด้านลักษณะนโยบายการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจน สอดคล้อง และเชื่อถือได้ ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.79$) และด้านทรัพยากรนโยบายที่เพียงพอ เหมาะสม และมีการกระจายงบประมาณและสิ่งสนับสนุนการจัดการความรู้ที่รวดเร็วทันต่อการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.06$, $SD = 0.79$) ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยภายในองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)

พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติหรือมีสภาพที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.05 – 3.23 มากที่สุดคือ ด้านลักษณะโรงเรียนเป้าหมาย รองลงมาคือ ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ด้านลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ด้านการกำหนด

ภารกิจและการมอบหมายงาน ด้านการวางแผนและการควบคุม ด้านลักษณะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และน้อยที่สุด คือ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ และด้านการประชาสัมพันธ์ ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านตามลำดับดังต่อไปนี้

- ด้านลักษณะโรงเรียนเป้าหมาย ที่มีทัศนคติที่ดีและให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเข้าใจในผลประโยชน์และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.89$)

- ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังมีความสามารถและบุคลิกลักษณะที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.90$)

- ด้านการตรวจสอบและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีการตรวจสอบและประเมินผลที่ครอบคลุมและสม่ำเสมอ ทั้งการประเมินผลการจัดการเปลี่ยนแปลงลักษณะ และระบบต่างๆของโรงเรียนที่ส่งผลการจัดการความรู้ การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ของโรงเรียน โดยที่ระบบการตรวจสอบและประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ได้รับการยอมรับจากบุคลากร สามารถสร้างแนวร่วมในการติดตามผลการประเมิน โรงเรียนและบุคลากรนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.88$)

- ด้านลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) โดยรวมมีสภาพที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.86$) เมื่อพิจารณาด้านย่อย พบว่า ทุกด้านมีสภาพที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.07 – 3.14 มากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่เห็นคุณค่าการจัดการความรู้และมีความเชื่อที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.14$, $SD = 0.83$) รองลงมาคือ ด้านบรรยากาศองค์กร ที่บุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีปฏิสัมพันธ์ การใฝ่เรียนรู้ และอิสระทางความคิดที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.90$) ด้านวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/พันธกิจ/เป้าหมาย/นโยบายองค์กร ในการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.86$) ด้านการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล ที่มีการประกาศเผยแพร่ และให้รางวัลยกย่องบุคลากรหรือโรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม หรือมีผลงาน หรือมีนวัตกรรมจากการจัดการความรู้ อีกทั้งยังมีการ

พิจารณาความดีความชอบจากผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.10, SD = 0.88$) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ที่มีการจัดหาหรือพัฒนาระบบในการจัดการความรู้ ทั้งเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.08, SD = 0.90$) และน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีการกำหนดคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้จากบุคลากรหลากหลายส่วนงาน โดยมีการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการมีอิสระในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.07, SD = 0.84$)

- ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีการกำหนดกฎ ระเบียบปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ อีกทั้งยังมีการกำหนดภาระงานเกี่ยวกับ กิจกรรมกระตุ้นส่งเสริมและพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้ การสร้างเครือข่ายและการประสานเชื่อมโยงเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และภาระงานเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละภาระงานและจัดสรรอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เหมาะสม มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียน ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10, SD = 0.90$)

- ด้านการวางแผนและควบคุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีการเตรียมความพร้อมทั้งบุคลากร งบประมาณ และกิจกรรม ที่ใช้ในการส่งเสริมการจัดการความรู้ของโรงเรียน มีการกำหนดโครงการ แผนงาน วิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีการกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้การเทียบเคียงผลการดำเนินงานการจัดการความรู้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีระบบประเมินตนเองของโรงเรียนที่สะท้อนลักษณะอันพึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.1, SD = 0.87$)

- ด้านลักษณะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นผู้นำที่โน้มน้าวบุคคลอื่นเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ พร้อมทั้งพัฒนาทีมบริหารจัดการความรู้ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08, SD = 0.89$)

- ด้านการประสานงานและความร่วมมือระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) กับบุคลากรภายใน และระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีความรวดเร็ว สม่ำเสมอ โดยที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มี

การสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่ทางการให้บุคลากรหรือโรงเรียนรับทราบ อีกทั้งมีโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06, SD = 0.89$)

- ด้านการประชาสัมพันธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านสื่อที่หลากหลาย ให้บุคลากรหรือโรงเรียนรับทราบอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ โดยประชาสัมพันธ์ถึงความสำคัญและเป้าหมายของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ได้จากการจัดการความรู้ของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญในกิจกรรมการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05, SD = 0.88$)

เมื่อพิจารณาความเบ้และความโด่ง พบว่า โดยรวมทุกด้านมีค่าความเบ้เป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะการแจกแจงของข้อมูลแบบเบ้ซ้าย ที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ต่ำกว่าค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมตามลำดับ นั่นคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีสภาพที่เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน หรือมีการปฏิบัติในแต่ละด้านที่ส่วนใหญ่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนความโด่งมีค่าเป็นลบ ซึ่งเป็นลักษณะความโด่งแบบเดี่ยวแบน บ่งบอกถึงการกระจายตัวของข้อมูลที่มีอยู่มากกว่าโค้งปกติ กล่าวคือ มีระดับการปฏิบัติตามนโยบายอยู่ในทุกระดับในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา (สพม.) ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด

ปัจจัย		\bar{X}	SD	Mdn	Mo	SK	KU	ระดับปฏิบัติ/ สอดคล้อง
ปัจจัยภายนอกองค์กร								
1) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	รวม	3.05	0.62	3.19	1.81	-0.27	-1.02	ปานกลาง
1.1) ด้านเศรษฐกิจ		2.78	0.61	2.77	2.00	0.31	-0.95	ปานกลาง
1.2) ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม		3.14	0.68	3.22	2.17	-0.35	-0.87	ปานกลาง
1.3) ด้านการเมืองและกฎหมาย		3.18	0.66	3.33	2.35	-0.53	-0.63	ปานกลาง
1.4) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร		3.11	0.68	3.22	1.88	-0.43	-0.97	ปานกลาง
2) ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย	รวม	3.08	0.75	3.29	3.71	-0.42	-1.34	ปานกลาง
2.1) ลักษณะนโยบาย		3.10	0.72	3.29	3.58	-0.39	-1.33	ปานกลาง
2.2) ทรัพยากรนโยบาย		3.06	0.79	3.30	1.75	-0.43	-1.29	ปานกลาง
ปัจจัยภายในองค์กร								
1) ด้านลักษณะของ สพม.	รวม	3.10	0.86	3.43	1.70	-0.36	-1.42	ปานกลาง
1.1) ด้านโครงสร้างองค์กร		3.07	0.84	3.36	3.80	-0.39	-1.38	ปานกลาง
1.2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร		3.14	0.83	3.44	3.80	-0.35	-1.34	ปานกลาง
1.3) ด้านบรรยากาศองค์กร		3.13	0.90	3.44	3.69	-0.33	-1.20	ปานกลาง
1.4) ด้านวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/พันธกิจ/เป้าหมาย /นโยบายองค์กร		3.10	0.86	3.46	2.00	-0.38	-1.51	ปานกลาง
1.5) ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร		3.08	0.90	3.41	3.40	-0.34	-1.14	ปานกลาง
1.6) ด้านการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล		3.10	0.88	3.39	2.13	-0.25	-1.10	ปานกลาง
2) ด้านการกำหนดภารกิจและกาขอบหมายงาน		3.10	0.90	3.36	1.61	-0.37	-1.19	ปานกลาง
3) ด้านการวางแผนและการควบคุม		3.10	0.87	3.18	2.15	-0.43	-0.99	ปานกลาง
4) ด้านการประชาสัมพันธ์		3.05	0.88	3.22	2.20	-0.30	-1.23	ปานกลาง
5) ด้านลักษณะของผู้บริหาร สพม.		3.08	0.89	3.30	1.51	-0.37	-1.34	ปานกลาง
6) ด้านการประสานงานและความร่วมมือ		3.06	0.89	3.20	1.97	-0.31	-1.04	ปานกลาง
7) ด้านการตรวจสอบและประเมินผล		3.13	0.88	3.38	3.13	-0.45	-0.95	ปานกลาง
8) ด้านลักษณะโรงเรียนเป้าหมาย		3.23	0.89	3.47	1.64	-0.41	-1.01	ปานกลาง
9) ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริม การจัดการความรู้		3.13	0.90	3.29	1.78	-0.27	-1.29	ปานกลาง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ตอนย่อยที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบาย การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

เป้าหมายในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ที่มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บคืนคืน ความรู้ ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ดังกล่าวระหว่างกลุ่มโรงเรียนที่มีเขตที่ตั้ง (ในเขตเมือง และในเขตชนบท) ภูมิภาค (ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) และขนาดของโรงเรียน (เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ) ที่แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังนี้

1) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นตัวแปรตามในแต่ละ กลุ่มที่เปรียบเทียบ

2) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของ (MANOVA) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลอยู่ 3 ประการ (กัลยา วานิชบัญชา, 2544) คือ ประการแรก ความเป็นอิสระต่อกันของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งลักษณะข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มอย่างเป็นอิสระต่อกัน ประการที่สอง เมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามทุกกลุ่มต้องเท่ากัน สถิติที่ใช้ทดสอบ ได้แก่ Box' s M อย่างไรก็ตาม ถ้าหากเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของความเป็นเอกพันธ์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วม แต่ผลการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นนี้ยังไม่ชัดเจน ตามกฎแห่งความชัดเจน (role of thumb) โดยทั่วไปถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดไม่เท่ากันแล้ว การทดสอบด้วย Box' s M อาจจะไม่นำมาพิจารณา เพราะมีความไม่คงที่สูง (Hakstian, Roed and Lind, 1979 cited in Stevens, 2002 อ้างถึงใน บุรทิน จำภีรัฐ, 2548) และสถิติทดสอบ Levene' s test ซึ่งใช้ใน

การทดสอบความแปรปรวนหรือการกระจายของข้อมูล ตามเงื่อนไขในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความเท่ากันของค่าเฉลี่ย โดยมีสมมติฐานในการทดสอบ คือ ความแปรปรวนของตัวแปรตามทั้งหมดที่นำมาวิเคราะห์ไม่แตกต่างระหว่างกลุ่ม ซึ่งถ้าพบว่าตัวแปรตามมีความแปรปรวนแตกต่างระหว่างกลุ่มกันแล้ว ในการทดสอบรายคู่ หรือการทดสอบภายหลัง (Post hoc comparison) เพื่อค้นหาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มประชากรใดๆ โดยใช้วิธีของ Dunnett' s T3 ส่วนสถิติทดสอบ Bartlett' s Test of Sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบที่มีสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์หรือไม่ (identity matrix) และประการสุดท้าย ตัวแปร ตามต้องมีการแจกแจงแบบ multivariate normality ในแต่ละกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยใช้การทดสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (normality) โดยการพิจารณาจากค่าความเบ้และความโด่ง

3) การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) โดยใช้สถิติทดสอบ Pillai' s Trace, Wilk' s Lambda, Hotelling' s Trace และ Roy' s Largest Root ซึ่งเป็นการทดสอบผลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม โดยการพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามว่ามีความแตกต่างไปพร้อมๆ กันหรือไม่

4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในแต่ละกลุ่มเปรียบเทียบเป็นรายคู่ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ซึ่งเป็นการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้เป็นรายตัวว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ถ้าพบว่ามีค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรอย่างน้อย 1 กลุ่มที่มีความแตกต่างจากกลุ่มอื่น ผู้วิจัยจะทำการทดสอบรายคู่ หรือ การทดสอบภายหลัง (post hoc comparison) เพื่อค้นหาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มประชากรใดๆ ด้วยวิธีการของ Scheffe ในกรณีที่ความแปรปรวนของประชากรมีค่าไม่แตกต่างกัน และวิธีของ Dunnett' s T3 ในกรณีที่ความแปรปรวนของประชากรมีค่าแตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามลักษณะภูมิศาสตร์ของเขตที่ตั้งโรงเรียน ซึ่งมีตัวแปรต้นอยู่ 2 ตัว คือ ภูมิภาค และเขตที่ตั้งของโรงเรียน 2) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

ตอนย่อที่ 2.1.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามลักษณะภูมิศาสตร์ของเขตที่ตั้งโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา (ตัวแปรตาม) ระหว่าง เขตที่ตั้ง และภูมิภาค (ตัวแปรต้น) ที่แตกต่างกันของโรงเรียน ด้วยสถิติวิเคราะห์ MANOVA โดยตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

2.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้

การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค และเขตที่ตั้งของโรงเรียน

เมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตามภูมิภาค และเขตที่ตั้งของโรงเรียน ดังตารางที่ 4.9 และภาพที่ 4.3, 4.4 พบรายละเอียดดังนี้

จำแนกตามภูมิภาค

- **ภาคกลาง** พบว่า ทุกตัวบ่งชี้โรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.40 – 3.52 มีการปฏิบัติมากที่สุดในด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.52$, $SD = 0.78$) รองลงมาคือ ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.51$, $SD = 0.75$) และด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.51$, $SD = 0.76$) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.40$, $SD = 0.83$) ตามลำดับ

- **ภาคเหนือ** พบว่า ทุกตัวบ่งชี้โรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.13 – 3.29 มีการปฏิบัติมากที่สุดในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.29$, $SD = 0.73$) รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.26$, $SD = 0.70$) และการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.71$) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 0.75$) ตามลำดับ

- **ภาคใต้** พบว่า ทุกตัวบ่งชี้โรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.97 – 3.05 ปฏิบัติมากที่สุดมี 2 ตัวบ่งชี้ที่เท่ากัน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 0.97$) และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 0.98$) รองลงมาคือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.01$, $SD = 1.00$) และด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 2.98$, $SD = 1.00$) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดมี 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 2.97$, $SD = 1.00$) และด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 2.97$, $SD = 1.03$)

- **ภาคตะวันออก** พบว่า มีเพียงตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ที่โรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, $SD = 1.04$) ส่วนตัวบ่งชี้อื่นๆ พบว่า โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.43 – 3.55 มากที่สุดในด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.55$, $SD = 0.79$) รองลงมา มี 2 ตัวบ่งชี้ที่เท่ากัน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.93$) และด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.47$, $SD = 0.85$) ตามลำดับ

- **ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** พบว่า ทุกตัวบ่งชี้โรงเรียนมีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.86-3.06 มีการปฏิบัติมากที่สุดในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.06$, $SD = 0.79$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 2.99$, $SD = 0.84$) และด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 2.98$, $SD = 0.84$) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 2.81$, $SD = 0.92$) ตามลำดับ

จำแนกตามเขตที่ตั้ง

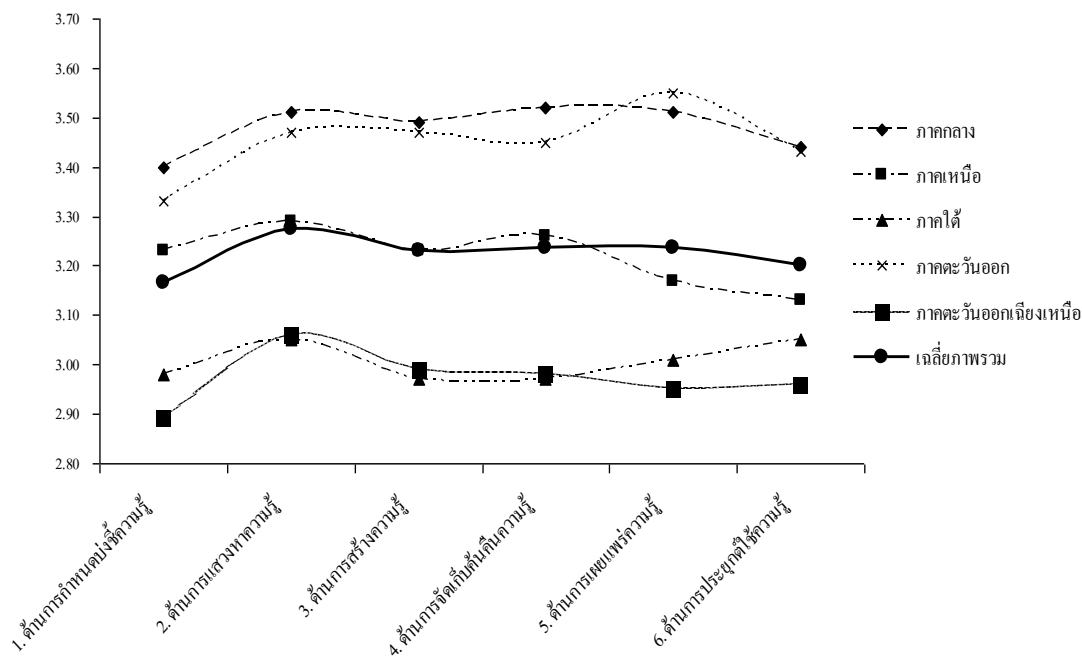
โดยรวมโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองและเขตชนบท มีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน แต่โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษามากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท เมื่อพิจารณาตามเขตที่ตั้งพบรายละเอียดดังนี้

- **โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเมือง** พบว่า มีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้มากที่สุดในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 0.81$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.32$, $SD = 0.83$) และด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.87$) และน้อยที่สุดในด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 0.87$) ตามลำดับ

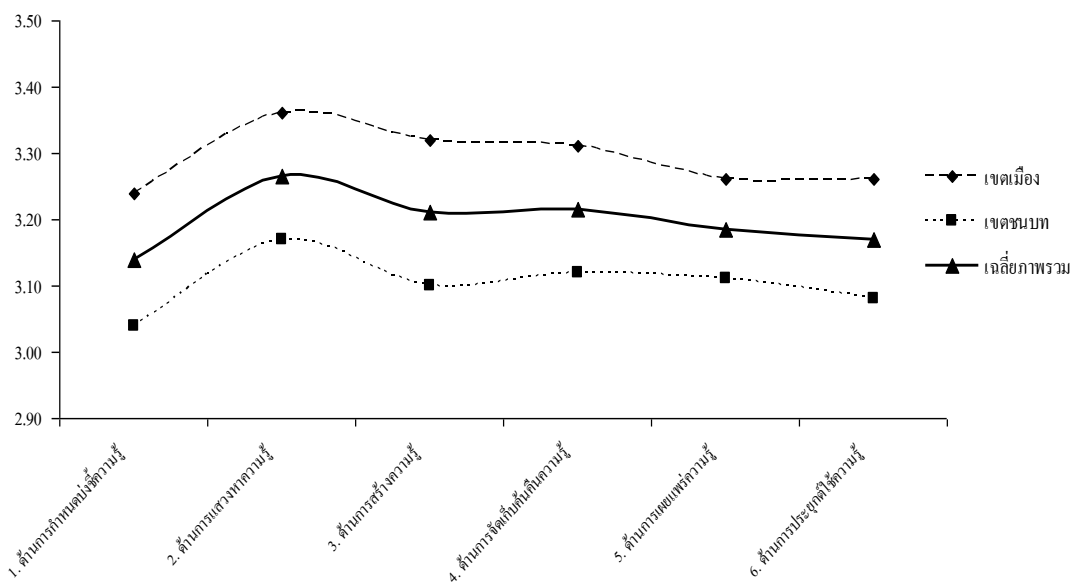
- **โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท** พบว่า มีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้มากที่สุดในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.17$, $SD = 0.82$) รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.12$, $SD = 0.85$) และด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.11$, $SD = 0.83$)

จากภาพที่ 4.3 และ 4.4 พบว่า โดยภาพรวม โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางมีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคตะวันออกเรียงเหนือ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในแต่ละภูมิภาค กับค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศ พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ มากกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในทุกด้าน ส่วนโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติต่ำกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศในทุกด้าน สำหรับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคเหนือมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่อการปฏิบัติมากกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศในด้านการกำหนดความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้ ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่อการปฏิบัติต่ำกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศ คือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้

เมื่อพิจารณาตามเขตที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศในทุกด้าน ส่วนโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชนบทมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติต่ำกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศในทุกด้าน



ภาพที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค



ภาพที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามเขตที่ตั้งของโรงเรียน

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
จำแนกตามภูมิภาค และเขตที่ตั้งของโรงเรียน

เขตที่ตั้ง	ตัวบ่งชี้	ภาคกลาง		ภาคเหนือ		ภาคใต้		ภาคตะวันออก		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		รวม		Levene' s test (df1 = 9 df2 = 323)
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
เขตเมือง	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	3.63	0.69	3.38	0.65	3.14	0.93	3.43	1.11	2.70	0.80	3.24	0.87	-
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	3.79	0.53	3.40	0.56	3.18	1.03	3.53	1.02	2.87	0.73	3.36	0.81	-
	3. ด้านการสร้างความรู้	3.81	0.59	3.29	0.61	3.12	1.01	3.51	0.89	2.81	0.73	3.32	0.83	-
	4. ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้	3.77	0.63	3.36	0.63	3.09	1.03	3.54	0.86	2.76	0.85	3.31	0.87	-
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	3.68	0.63	3.24	0.54	3.13	1.03	3.59	0.88	2.73	0.84	3.26	0.85	-
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	3.65	0.59	3.28	0.54	3.10	1.04	3.57	0.92	2.78	0.78	3.26	0.82	-
	รวม	3.72	0.61	3.33	0.59	3.13	1.01	3.53	0.95	2.78	0.79	3.29	0.84	
เขตชนบท	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	3.16	0.90	3.19	0.82	2.89	1.05	3.26	1.07	2.95	0.94	3.04	0.94	-
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	3.23	0.84	3.26	0.77	2.98	0.95	3.43	0.90	3.12	0.79	3.17	0.82	-
	3. ด้านการสร้างความรู้	3.17	0.86	3.21	0.74	2.89	1.01	3.44	0.86	3.04	0.86	3.10	0.86	-
	4. ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้	3.26	0.84	3.23	0.73	2.91	1.04	3.39	0.91	3.04	0.83	3.12	0.85	-
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	3.32	0.85	3.15	0.68	2.94	0.99	3.52	0.74	3.02	0.83	3.11	0.83	-
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	3.23	0.90	3.08	0.80	3.03	0.97	3.33	0.94	3.01	0.87	3.08	0.88	-
	รวม	3.23	0.87	3.19	0.76	2.94	1.00	3.40	0.90	3.03	0.85	3.10	0.86	

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

เขตที่ตั้ง	ตัวบ่งชี้	ภาคกลาง		ภาคเหนือ		ภาคใต้		ภาคตะวันออก		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		รวม		Levene' s test (df1 = 9 df2 = 323)
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
รวม	1. ด้านการกำหนดงบประมาณ	3.40	0.83	3.23	0.79	2.98	1.00	3.33	1.07	2.89	0.92	3.10	0.92	2.67**
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	3.51	0.75	3.29	0.73	3.05	0.97	3.47	0.93	3.06	0.79	3.23	0.82	3.55**
	3. ด้านการสร้างความรู้	3.49	0.80	3.23	0.71	2.97	1.00	3.47	0.85	2.99	0.84	3.17	0.85	2.95**
	4. ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้	3.52	0.78	3.26	0.70	2.97	1.03	3.45	0.87	2.98	0.84	3.18	0.86	3.23**
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	3.51	0.76	3.17	0.64	3.01	1.00	3.55	0.79	2.95	0.84	3.16	0.84	3.37**
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	3.44	0.78	3.13	0.75	3.05	0.98	3.43	0.92	2.96	0.86	3.14	0.86	3.77**
	รวม	3.48	0.78	3.22	0.72	3.01	1.00	3.45	0.91	2.97	0.85	3.16	0.86	

หมายเหตุ 1) Box' s M = 278.13, df1 = 189, df2 = 15905.92, p = 0.00

2) Bartlett' s Test of Sphericity: Likelihood = 0.00, Chi – Square = 4090.24, df = 20, p = 0.00

2.1.1.2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของ(MANOVA)

จากตารางที่ 4.9 เมื่อวิเคราะห์ตรวจสอบลักษณะข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์ พบว่า ค่าสถิติทดสอบ Box' s M มีนัยสำคัญทางสถิติ (Box' s M = 278.13, $p = 0.00$) นั่นคือ เมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ระหว่างกลุ่มประชากรทั้ง 7 กลุ่ม (ภูมิภาค 5 กลุ่ม คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ; เขตที่ตั้ง 2 กลุ่ม คือ เขตเมืองและเขตชนบท) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า $p = 0.00$ จึงปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งกล่าวได้ว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กัน ส่วนการทดสอบความแปรปรวน หรือ การกระจายของข้อมูล ด้วยสถิติทดสอบ Levene' s test พบว่า ทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของตัวบ่งชี้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการตรวจสอบลักษณะข้อมูลดังกล่าว ไม่พบการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้น จึงสามารถวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามได้

2.1.1.3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) ของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามตามภูมิภาค และเขตที่ตั้ง

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม โดยสถิติทดสอบ Pillai's Trace, Wilks' Lambda, Hotelling's Trace และ Roy's Largest Root ซึ่งเป็นการทดสอบอิทธิพลของภูมิภาค เขตที่ตั้ง และอิทธิพลร่วมของภูมิภาคและเขตที่ตั้งของโรงเรียนว่าส่งผลต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน ของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติหรือไม่ จากตารางที่ 4.10 พบว่า มีเพียงอิทธิพลของภูมิภาคเท่านั้นที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้านในทุกสถิติทดสอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) สำหรับขนาดอิทธิพลที่คำนวณได้จาก η^2 ซึ่งเป็นสัดส่วนของความแปรปรวนทั้งหมดที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรต้น หรือตัวแปรทำนายแต่ละตัว พบว่า อิทธิพลของภูมิภาคสามารถอธิบาย การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ทุกด้าน มากที่สุด คือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ อธิบายได้ร้อยละ 9 รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บคั่นคืนความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งอธิบายได้ร้อยละ 8, 7, 6, 6 และ 6 ตามลำดับ ($\eta^2 = 0.09, 0.08, 0.07, 0.06, 0.06$ และ 0.06 ตามลำดับ)

2.1.1.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบาย
การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
ในแต่ละกลุ่มเป็นรายคู่

จากตารางที่ 4.10 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ซึ่งเป็นการทดสอบอิทธิพลของภูมิภาคที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน โดยการพิจารณาเป็นรายตัว พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) และยิ่งมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคใต้ ในด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ และด้านการเผยแพร่ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) อีกทั้งยังมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกในด้านการเผยแพร่ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (MANOVA) ของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามภูมิภาค และเขตที่ตั้งของโรงเรียน

Multivariate Tests				
effect	สถิติทดสอบ	ค่าสถิติ	F - test	p
ภูมิภาค	Pillai's Trace	0.18	2.49	0.00
	Wilks' Lambda	0.83	2.52	0.00
	Hotelling's Trace	0.19	2.55	0.00
	Roy's Largest Root	0.12	6.49	0.00
เขตที่ตั้ง	Pillai's Trace	0.02	0.81	0.56
	Wilks' Lambda	0.98	0.81	0.56
	Hotelling's Trace	0.02	0.81	0.56
	Roy's Largest Root	0.02	0.81	0.56
ภูมิภาค * เขตที่ตั้ง	Pillai's Trace	0.10	1.39	0.10
	Wilks' Lambda	0.90	1.40	0.10
	Hotelling's Trace	0.11	1.41	0.09
	Roy's Largest Root	0.07	3.91	0.00

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การทดสอบอิทธิพลของภูมิภาค และเขตที่ตั้งของโรงเรียน จำแนกตามตัวแปรตาม

แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	Type III SS	df	Mean Square	F	p	η^2	ผลการเปรียบเทียบรายคู่
ภูมิภาค	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	16.54	4	4.14	5.15	0.00	0.06	กลาง > เหนือ**
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	13.57	4	3.39	5.36	0.00	0.06	กลาง > เหนือ**
	3. ด้านการสร้างความรู้	16.55	4	4.14	6.16	0.00	0.07	กลาง > ใต้* , เหนือ**
	4. ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	19.05	4	4.76	6.97	0.00	0.08	กลาง > ใต้* , เหนือ**
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	20.27	4	5.07	7.80	0.00	0.09	กลาง > ใต้* , ออก* , เหนือ**
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	14.77	4	3.69	5.23	0.00	0.06	กลาง > เหนือ**
เขตที่ตั้ง	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	1.45	1	1.45	1.81	0.18	0.01	
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	1.17	1	1.17	1.85	0.17	0.01	
	3. ด้านการสร้างความรู้	1.35	1	1.35	2.00	0.16	0.01	
	4. ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	1.01	1	1.01	1.48	0.23	0.00	
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	0.37	1	0.37	0.56	0.45	0.00	
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	1.01	1	1.01	1.43	0.23	0.00	
ภูมิภาค * เขตที่ตั้ง	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	5.70	4	1.42	1.77	0.13	0.02	
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	6.73	4	1.68	2.66	0.03	0.03	
	3. ด้านการสร้างความรู้	7.90	4	1.98	2.94	0.02	0.04	
	4. ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	6.48	4	1.62	2.37	0.05	0.03	
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	4.61	4	1.15	1.77	0.13	0.02	
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	4.65	4	1.16	1.64	0.16	0.02	
Error	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	259.33	323	0.80				
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	204.50	323	0.63				
	3. ด้านการสร้างความรู้	216.91	323	0.67				
	4. ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	220.59	323	0.68				
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	209.73	323	0.65				
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	228.33	323	0.71				
Corrected Total	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	281.10	332					
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	224.57	332					
	3. ด้านการสร้างความรู้	242.17	332					
	4. ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	245.39	332					
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	233.26	332					
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	247.02	332					

* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$

**ตอนย่อยที่ 2.1.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบาย
การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
ตามขนาดของโรงเรียน**

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา (ตัวแปรตาม) ระหว่างขนาดของโรงเรียน (ตัวแปรต้น) ที่แตกต่างกัน ด้วยสถิติวิเคราะห์ MANOVA โดยตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บคืนความรู้ ด้านการจัดเก็บคืนความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้การนำ

**นโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน**

เมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามขนาดของโรงเรียน (เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ) ดังตารางที่ 4.11 และภาพที่ 4.5 พบรายละเอียดดังนี้

- **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า มีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.98 – 3.11 ปฏิบัติมากที่สุดในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.11$, $SD = 0.85$) รองลงมา มี 2 ด้านที่เท่ากัน คือ ด้านการจัดเก็บคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.07$, $SD = 0.87$) และด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.07$, $SD = 0.86$) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 2.98$, $SD = 0.95$) ตามลำดับ

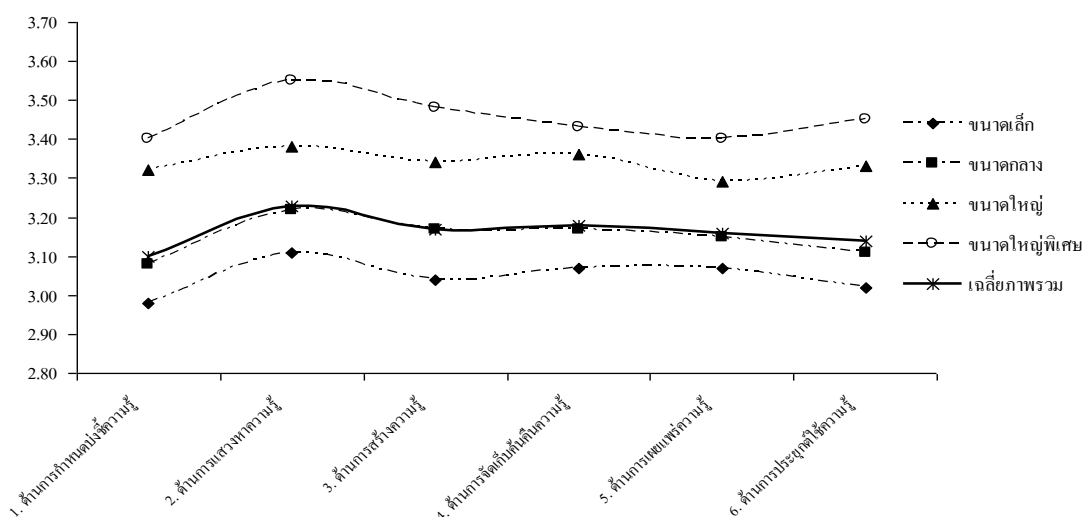
- **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า มีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.08 – 3.22 ปฏิบัติมากที่สุดในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.22$, $SD = 0.79$) รองลงมา มี 2 ด้านที่เท่ากัน คือ ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.17$, $SD = 0.83$) และด้านการจัดเก็บคืนความรู้ ($\bar{X} = 3.17$, $SD = 0.85$) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.92$) ตามลำดับ

- **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า มีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.29 – 3.38 ปฏิบัติมากที่สุดในด้านการแสวงหา

ความรู้ ($\bar{X} = 3.38, SD = 0.80$) รองลงมา คือ ด้านการจัดเก็บค่านักเรียนความรู้ ($\bar{X} = 3.36, SD = 0.82$) และด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.34, SD = 0.77$) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.29, SD = 0.80$) ตามลำดับ

- **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า มีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ในระดับมากในทุกด้าน เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.40 – 3.55 ปฏิบัติมากที่สุดในด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.55, SD = 0.77$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{X} = 3.48, SD = 0.75$) และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.45, SD = 0.79$) ส่วนที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดมี 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดงบประมาณความรู้ ($\bar{X} = 3.40, SD = 0.84$) และด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.40, SD = 0.87$) ตามลำดับ

จากภาพที่ 4.5 พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่ การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในแต่ละขนาด กับค่าเฉลี่ยภาพรวมโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วทั้งประเทศ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในทุกด้าน ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติต่ำกว่า ค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในทุกด้าน แต่โรงเรียนขนาดกลางจะมีค่าเฉลี่ยทุกด้าน ใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยภาพรวมของโรงเรียนระดับมัศึกษามากกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนในทุกขนาดมีการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่น้อยที่สุดในด้านการกำหนดงบประมาณความรู้



ภาพที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ตัวบ่งชี้	ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน)		ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน)		ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน)		ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป)		รวม		Levene' s test (df1 = 3 df2 = 329)
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	2.98	0.95	3.08	0.92	3.32	0.82	3.40	0.84	3.10	
2. ด้านการแสวงหาความรู้	3.11	0.85	3.22	0.79	3.38	0.80	3.55	0.77	3.23	0.82	0.90
3. ด้านการสร้างความรู้	3.04	0.90	3.17	0.83	3.34	0.77	3.48	0.75	3.17	0.85	1.96
4. ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้	3.07	0.87	3.17	0.85	3.36	0.82	3.43	0.83	3.18	0.86	0.50
5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	3.07	0.86	3.15	0.81	3.29	0.80	3.40	0.87	3.16	0.84	0.38
6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	3.02	0.88	3.11	0.86	3.33	0.82	3.45	0.79	3.14	0.86	1.12

หมายเหตุ

1) Box' s M = 86.49, df 1 = 63, df2 = 48999.88, p = 0.04

2) Bartlett' s Test of Sphericity: Likelihood = 0.00, Chi – Square = 4220.34, df = 20, p = 0.00

2.1.2.2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของ(MANOVA)

จากตารางที่ 4.11 เมื่อวิเคราะห์ตรวจสอบลักษณะข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์ พบว่า ค่าสถิติทดสอบ Box's M มีนัยสำคัญทางสถิติ (Box's M = 86.49, $p = 0.04$) นั่นคือ เมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ระหว่างกลุ่มประชากรทั้ง 4 กลุ่ม (ขนาดของโรงเรียน 4 กลุ่ม คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า $p = 0.00$ จึงปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งกล่าวได้ว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กัน ส่วนการทดสอบความแปรปรวน หรือ การกระจาย ของข้อมูล ด้วยสถิติทดสอบ Levene's test พบว่า ทุกด้านไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของตัวบ่งชี้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการตรวจสอบลักษณะข้อมูลดังกล่าว ไม่พบการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้น จึงสามารถวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนามได้

2.1.2.3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม(Multivariate analysis of variance: MANOVA) ของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม โดยสถิติทดสอบ Pillai's Trace, Wilks' Lambda, Hotelling's Trace และ Roy's Largest Root ซึ่งเป็นการทดสอบอิทธิพลของขนาดโรงเรียนว่าส่งผลต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน ของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ หรือไม่ จากตารางที่ 4.12 พบว่า มีเพียงค่าสถิติทดสอบ Roy's Largest Root ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) นั่นคือ อิทธิพลของขนาดโรงเรียนส่งผลต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน สำหรับขนาดอิทธิพลที่คำนวณได้จาก η^2 ซึ่งเป็นสัดส่วนของความแปรปรวนทั้งหมดที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรต้น หรือตัวแปรทำนายแต่ละตัว พบว่า อิทธิพลของขนาดโรงเรียนสามารถอธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ทุกด้าน อธิบายได้ร้อยละ 2 – 3

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (MANOVA) ของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาด

Multivariate Tests								
effect	สถิติทดสอบ	ค่าสถิติ	F - test	p				
ขนาดโรงเรียน	Pillai's Trace	0.06	1.14	0.30				
	Wilks' Lambda	0.94	1.15	0.30				
	Hotelling's Trace	0.06	1.15	0.29				
	Roy's Largest Root	0.05	2.67	0.02				
การทดสอบอิทธิพลของภูมิภาค และเขตที่ตั้งของโรงเรียน								
แหล่งความแปรปรวน	ตัวแปรตาม	Type III SS	df	Mean Square	F	p	η^2	ผลการเปรียบเทียบรายคู่
ภูมิภาค	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	7.14	3	2.38	2.86	0.04	0.03	
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	6.49	3	2.16	3.26	0.02	0.03	ขนาดใหญ่พิเศษ > ขนาดเล็ก*
	3. ด้านการสร้างความรู้	6.66	3	2.22	3.10	0.03	0.03	ขนาดใหญ่พิเศษ > ขนาดเล็ก*
	4. ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	5.26	3	1.75	2.40	0.07	0.02	
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	3.70	3	1.23	1.77	0.15	0.02	
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	7.01	3	2.34	3.20	0.02	0.03	ขนาดใหญ่พิเศษ > ขนาดเล็ก*
Error	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	273.96	329	0.83				
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	218.08	329	0.66				
	3. ด้านการสร้างความรู้	235.51	329	0.72				
	4. ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	240.13	329	0.73				
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	229.56	329	0.70				
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	240.01	329	0.73				
Corrected Total	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	281.10	332					
	2. ด้านการแสวงหาความรู้	224.57	332					
	3. ด้านการสร้างความรู้	242.17	332					
	4. ด้านการจัดเก็บคืนความรู้	245.39	332					
	5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	233.26	332					
	6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	247.02	332					

* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$

2.1.2.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในแต่ละขนาด เป็นรายคู่

จากตารางที่ 4.12 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ซึ่งเป็นการทดสอบอิทธิพลของขนาดโรงเรียนที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน โดยการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กในด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$)

ตอนย่อที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ความผันแปรเชิงพหุระดับของการนำนโยบาย

การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ในการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับ จำเป็นต้องมีการตรวจสอบความผันแปรเชิงพหุระดับของ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ก่อนที่จะวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับของ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงซ้อนพหุระดับ (Multilevel CFA) ซึ่งเป็นวิเคราะห์สองกลุ่มไปพร้อมๆ กัน *กลุ่มแรก* คือ ระดับโรงเรียน (School Level) หรือ ภายในกลุ่ม (within groups: W) และ *กลุ่มที่สอง* เป็นระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) (District office Level) หรือ โมเดลระหว่างกลุ่ม (between groups: B) สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างระดับโรงเรียน จำนวน 335 โรงเรียน ซึ่งอยู่ภายใต้ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 สำนักงาน

เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงซ้อนพหุระดับ (Multilevel CFA) ซึ่งตัวแปรที่นำมาศึกษาจะต้องมีความผันแปรทั้งสองระดับ จึงจะมีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพหุระดับ โดยสามารถพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass correlation: ICC) เพื่อตรวจสอบว่านอกจากตัวแปรระดับโรงเรียน (School Level) ที่มีความผันแปรภายในกลุ่ม (within groups: W) แล้ว ยังมีความผันแปรระหว่างกลุ่ม (between groups: B) หรือ ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (Office of Secondary Education Service Level: CSES Level) หรือไม่ ซึ่งถ้า $ICC > 0.05$ แล้ว แสดงว่าข้อมูลในระดับโรงเรียนมีความผันแปรในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และมีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงซ้อนพหุระดับ แต่ถ้า $ICC < 0.05$ แล้ว แสดงว่าข้อมูลในระดับโรงเรียนไม่มีความผันแปรในระดับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงไม่จำเป็นต้องนำข้อมูลไปวิเคราะห์หุระดับ (Snijders & Bosker, 1999 อ้างถึงใน บุรทิน ขำภีรัฐ, 2548)

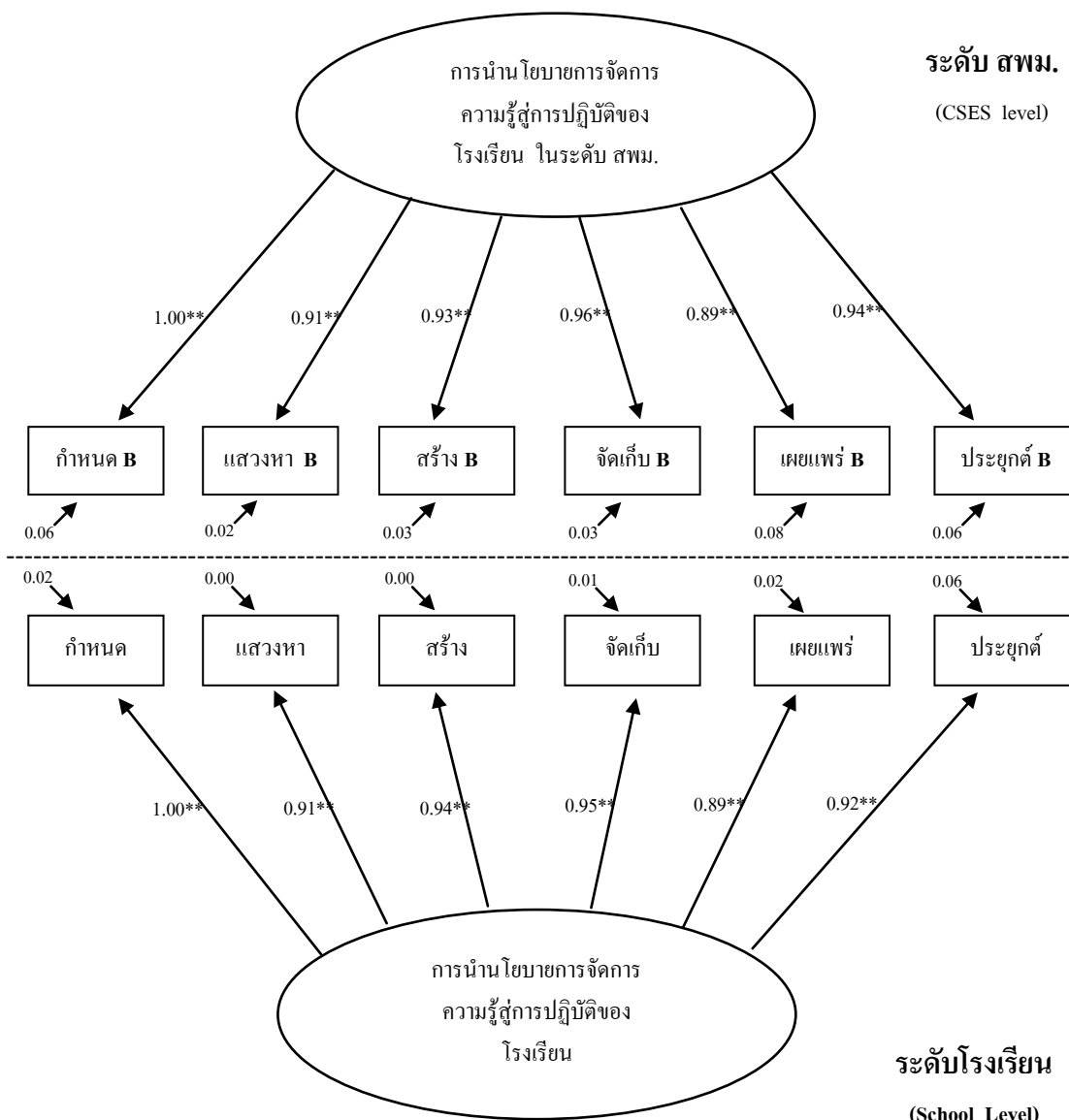
จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของตัวบ่งชี้แต่ละด้านมีค่าอยู่ระหว่าง 0.08 – 0.13 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน ในที่นี้คือ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บคั่นคืนความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ มีความผันแปรในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยละ 8.00 ถึง 13.00 ซึ่งมีความผันแปรมากพอที่จะนำข้อมูลชุดนี้ไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันหุระดับต่อไป โดยด้านที่มีความผันแปรมากที่สุด คือ การแสวงหาความรู้ (ICC = 0.13) รองลงมาคือการจัดเก็บคั่นคืนความรู้ (ICC = 0.12) การเผยแพร่ความรู้ (ICC = 0.11) การสร้างความรู้ (ICC = 0.10) การประยุกต์ใช้ความรู้ (ICC = 0.09) และการกำหนดบ่งชี้ความรู้ (ICC = 0.08) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันหุระดับการน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ตัวบ่งชี้	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICCs)				ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม Intercepts หรือ average group means			
	1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	0.08				3.10		
2. ด้านการแสวงหาความรู้	0.13				3.23			
3. ด้านการสร้างความรู้	0.10				3.18			
4. ด้านการจัดเก็บคั่นคืนความรู้	0.12				3.18			
5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	0.11				3.17			
6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	0.09				3.14			

ตัวบ่งชี้	ระดับโรงเรียน (within groups: W)				ระดับ สหพม. (between groups: B)			
	น.น.				น.น.			
	องค์ประกอบ มาตรฐาน (β)	SE	Z	R ²	องค์ประกอบ มาตรฐาน (β)	SE	Z	R ²
1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	1.00	-	-	0.94**	1.00	-	-	0.97**
2. ด้านการแสวงหาความรู้	0.91	0.02	50.74**	0.97**	0.91	0.02	39.41**	0.99**
3. ด้านการสร้างความรู้	0.94	0.02	45.96**	0.95**	0.93	0.03	31.08**	0.99**
4. ด้านการจัดเก็บคั่นคืนความรู้	0.95	0.03	38.05**	0.96**	0.96	0.03	30.68**	0.99**
5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	0.89	0.03	29.16**	0.89**	0.89	0.04	21.05**	0.95**
6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	0.92	0.03	34.25**	0.92**	0.94	0.04	25.40**	0.97**

* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$



$\chi^2 = 12.63, df = 10, p = 0.245, \chi^2/df = 1.263, CFI = 1.000, TLI = 0.999$
 RMSEA = 0.028, SRMR_w = 0.001, SRMR_b = 0.001

ภาพที่ 4.6 ความผันแปรเชิงพหุระดับของการนํานโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

หมายเหตุ	กำหนด หมายถึง การกำหนดบ่งชี้ความรู้	จัดเก็บ หมายถึง การจัดเก็บคั่นคืนความรู้
	แสวงหา หมายถึง การแสวงหาความรู้	เผยแพร่ หมายถึง การเผยแพร่ความรู้
	สร้าง หมายถึง การสร้างความรู้	ประยุกต์ หมายถึง การประยุกต์ใช้ความรู้

ในส่วนของค่าคงที่ หรือค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (intercept หรือ average group means) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ในระดับโรงเรียนที่มีความผันแปรระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา (สพม.) มีค่าอยู่ระหว่าง 3.10 – 3.23 นั่นคือ ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา (สพม.) มีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มสูงสุด (intercept = 3.23) และด้านการกำหนดงบประมาณความรู้มีค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มต่ำสุด (intercept = 3.10)

จากตารางที่ 4.13 และภาพที่ 4.6 ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พหุระดับ พบว่า ความผันแปรเชิงพหุระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ได้แก่ $\chi^2 = 12.63$, $df = 10$, $p = 0.245$ คัดนี้ CFI = 1.000, TLI = 0.999, RMSEA = 0.028, SRMR_w = 0.001, SRMR_B = 0.001 และ $\chi^2/df = 1.263$ โดยค่า P มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ ผลการทดสอบค่า χ^2 แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1, RMSEA ที่มีค่าต่ำกว่า 0.06, SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 และ χ^2/df มีค่าน้อยกว่า 2 (Hu & Bentler, 1999 อ้างถึงใน นूरthin จำภีรัฐ, 2548)

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบแต่ละด้านในการวิเคราะห์ความผันแปรเชิงพหุ ระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ระดับโรงเรียน (School Level) หรือระดับกลุ่ม (within groups) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้านในระดับโรงเรียน มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.89 – 1.00 (β มีค่าระหว่าง 0.89 ถึง 1.00) และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว ($p < 0.01$) นั่นคือ ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน นี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ด้านการกำหนดงบประมาณความรู้ ($\beta = 1.00$) รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บค่านี้นความรู้ ($\beta = 0.95$) ด้านการสร้างความรู้ ($\beta = 0.94$) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\beta = 0.92$) ด้านการแสวงหาความรู้ ($\beta = 0.94$) และด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\beta = 0.89$) ตามลำดับ

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา (Office of Secondary Education Service Level: CSES Level) หรือระหว่างกลุ่ม (between groups) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน ในระดับ สพม. มีค่าใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.89 1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว ($p < 0.01$)

นั่นคือ ตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้านนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่บ่งบอกถึงการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา(สพม.) โดยด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนัก องค์ประกอบมากที่สุด คือ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ($\beta = 1.00$) รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บคั่นคืนความรู้ ($\beta = 0.96$) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\beta = 0.94$) ด้านการสร้างความรู้ ($\beta = 0.93$) และด้านการเผยแพร่ความรู้ ($\beta = 0.89$) ตามลำดับ

สำหรับความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนร่วมของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัศึกษานั้น พิจารณาได้จากค่า R^2 ของแต่ละด้าน โดยในระดับโรงเรียนค่า R^2 อยู่ระหว่าง 0.89 – 0.97 หมายความว่า แต่ละด้านเหล่านี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ประมาณร้อยละ 89 ถึง 97 ส่วน R^2 ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.95 – 0.99 หมายความว่า ตัวบ่งชี้แต่ละตัวเหล่านี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ประมาณร้อยละ 95 ถึง 99 จากค่า R^2 ดังกล่าว สรุปได้ว่าตัวบ่งชี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ในระดับสูง โดยระดับ สพม. สามารถอธิบายได้ดีกว่าระดับโรงเรียน

ตอนย่อที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ในการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้วยวิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel SEM) ซึ่งใช้วิเคราะห์ตัวแปรทั้งระดับโรงเรียนและระดับ สพม. (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา) ไปพร้อมๆ กัน อีกทั้งยังสามารถทดสอบอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม (Muthe'n & Muthe'n, 2004) ของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาว่า ปัจจัยหรือตัวแปรทำนายในระดับโรงเรียน หรือระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถอธิบายหรือทำนายความแปรปรวนของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้หรือไม่

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้มี 2 ตอนย่อย คือ 2.3.1) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และ 2.3.2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนย่อที่ 2.3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 28 ตัว ในการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 378 คู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเป็นความสัมพันธ์ทางบวกในทุกคู่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุดเท่ากับ 0.99 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา คือ ด้านการประชาสัมพันธ์และด้านลักษณะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุดมีค่าเท่ากับ 0.62 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับโรงเรียนด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน พบรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวแปรการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีทั้งหมด 6 ตัวแปร 15 คู่ความสัมพันธ์ ทุกคู่เป็นความสัมพันธ์ทางบวกที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 ถึง 0.96) มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r > 0.80$) นั่นคือ ตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันจริง ซึ่งถ้าตัวแปรหนึ่งมีขนาดเพิ่มมากขึ้น อีกตัวก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ในทำนองเดียวกันถ้าตัวแปรหนึ่งมีขนาดลดลง อีกตัวก็จะลดลงด้วย เช่น ถ้าโรงเรียนหรือบุคลากร โรงเรียนมีการปฏิบัติด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้เพิ่มมากขึ้น แล้วก็จะมีการปฏิบัติด้านอื่นๆ เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร : ระดับโรงเรียน ซึ่งมี 2 ตัวแปรย่อย 1 คู่ความสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ทางบวกที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.92) มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r > 0.80$) นั่นคือ ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกมีสภาพที่สอดคล้องเพิ่มมากขึ้นแล้ว ลักษณะและทรัพยากร นโยบายก็จะ มีสภาพที่สอดคล้องเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร : ระดับโรงเรียน ซึ่งมีทั้งหมด 9 ตัวแปรย่อย 36 คู่ความสัมพันธ์ ทุกคู่เป็นความสัมพันธ์ทางบวกที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r > 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุดเท่ากับ 0.94 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านลักษณะโรงเรียนและด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุดเท่ากับ 0.83 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการวางแผนและการควบคุม กับด้านลักษณะบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร : ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา ซึ่งมี 2 ตัวแปรย่อย 1 คู่ความสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ทางบวกที่แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.89) มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r > 0.80$) นั่นคือ ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกมีสภาพที่สอดคล้องเพิ่มมากขึ้นแล้ว ลักษณะและทรัพยากรนโยบายก็จะมีสภาพที่สอดคล้องเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร : ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา ซึ่งมีทั้งหมด 9 ตัวแปรย่อย 36 คู่ความสัมพันธ์ ทุกคู่เป็นความสัมพันธ์ทางบวกที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ($r > 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุดเท่ากับ 0.99 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการประชาสัมพันธ์กับด้านลักษณะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุดเท่ากับ 0.95 มี 5 คู่ที่เท่ากัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านลักษณะสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา กับด้านการประสานงานและความร่วมมือ เป็นต้น

หมายเหตุ: กำหนดสัญลักษณ์ตัวแปรภายในตารางที่ 4.14

- ตัวแปรการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
 - 1 หมายถึง ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ 2 หมายถึง ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้ 3 หมายถึง ด้านการแสวงหาความรู้
 - 4 หมายถึง ด้านการเผยแพร่ความรู้ 5 หมายถึง ด้านการสร้างความรู้ 6 หมายถึง ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้
- ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร: ระดับโรงเรียน
 - 7 หมายถึง ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก 8 หมายถึง ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย
- ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร: ระดับโรงเรียน
 - 9 หมายถึง ด้านลักษณะของโรงเรียน 10 หมายถึง ด้านการกำหนดภารกิจและกรอบหมยงาน
 - 11 หมายถึงด้านการวางแผนและการควบคุม 12 หมายถึงด้านการประชาสัมพันธ์
 - 13 หมายถึงด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน 14 หมายถึงด้านการประสานงานและความร่วมมือ
 - 15 หมายถึงด้านการตรวจสอบและประเมินผล 16 หมายถึงด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย
 - 17 หมายถึงด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้
- ตัวแปรปัจจัยภายนอกองค์กร: ระดับสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
 - 18 หมายถึง ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก 19 หมายถึง ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย
- ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร: ระดับสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
 - 20 หมายถึง ด้านลักษณะของ สพม. 21 หมายถึง ด้านการกำหนดภารกิจและกรอบหมยงาน
 - 22 หมายถึงด้านการวางแผนและการควบคุม 23 หมายถึงด้านการประชาสัมพันธ์
 - 24 หมายถึงด้านลักษณะของผู้บริหาร สพม. 25 หมายถึงด้านการประสานงานและความร่วมมือ
 - 26 หมายถึงด้านการตรวจสอบและประเมินผล 27 หมายถึง ด้านลักษณะโรงเรียนเป้าหมาย
 - 28 หมายถึง ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการวิเคราะห์ปัจจัยพระคัมภีร์ (n=335)

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	1.00																											
2	0.95**	1.00																										
3	0.95**	0.96**	1.00																									
4	0.95**	0.95**	0.96**	1.00																								
5	0.91**	0.93**	0.93**	0.95**	1.00																							
6	0.93**	0.93**	0.93**	0.95**	0.95**	1.00																						
7	0.67**	0.68**	0.69**	0.67**	0.67**	0.68**	1.00																					
8	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.75**	0.76**	0.82**	1.00																				
9	0.78**	0.78**	0.78**	0.78**	0.77**	0.79**	0.83**	0.94**	1.00																			
10	0.75**	0.75**	0.75**	0.75**	0.75**	0.75**	0.81**	0.90**	0.94**	1.00																		
11	0.76**	0.75**	0.77**	0.76**	0.76**	0.76**	0.80**	0.88**	0.92**	0.94**	1.00																	
12	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.80**	0.89**	0.91**	0.93**	0.93**	1.00																
13	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.75**	0.77**	0.82**	0.89**	0.93**	0.91**	0.91**	0.91**	1.00															
14	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.80**	0.88**	0.91**	0.92**	0.90**	0.90**	0.93**	1.00														
15	0.75**	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.76**	0.81**	0.87**	0.92**	0.92**	0.91**	0.91**	0.91**	0.94**	1.00													
16	0.74**	0.74**	0.73**	0.74**	0.70**	0.75**	0.79**	0.86**	0.88**	0.84**	0.83**	0.84**	0.86**	0.85**	0.85**	1.00												
17	0.75**	0.76**	0.76**	0.76**	0.75**	0.76**	0.78**	0.88**	0.90**	0.90**	0.89**	0.90**	0.91**	0.92**	0.90**	0.88**	1.00											
18	0.68**	0.68**	0.69**	0.72**	0.70**	0.69**	0.68**	0.67**	0.70**	0.68**	0.70**	0.69**	0.71**	0.71**	0.72**	0.65**	0.68**	1.00										
19	0.74**	0.73**	0.72**	0.75**	0.72**	0.72**	0.62**	0.71**	0.74**	0.71**	0.71**	0.69**	0.71**	0.70**	0.72**	0.66**	0.69**	0.89**	1.00									
20	0.75**	0.75**	0.75**	0.78**	0.75**	0.75**	0.65**	0.73**	0.78**	0.75**	0.75**	0.74**	0.75**	0.75**	0.76**	0.70**	0.74**	0.91**	0.97**	1.00								
21	0.75**	0.75**	0.75**	0.78**	0.75**	0.75**	0.65**	0.72**	0.78**	0.75**	0.75**	0.74**	0.75**	0.76**	0.76**	0.70**	0.74**	0.88**	0.94**	0.98**	1.00							
22	0.73**	0.73**	0.74**	0.76**	0.75**	0.73**	0.65**	0.69**	0.75**	0.74**	0.75**	0.73**	0.74**	0.75**	0.76**	0.68**	0.72**	0.90**	0.93**	0.95**	0.97**	1.00						
23	0.74**	0.73**	0.74**	0.77**	0.75**	0.74**	0.66**	0.70**	0.76**	0.74**	0.75**	0.74**	0.75**	0.75**	0.75**	0.69**	0.73**	0.91**	0.93**	0.96**	0.97**	0.98**	1.00					
24	0.75**	0.75**	0.75**	0.78**	0.76**	0.76**	0.66**	0.73**	0.78**	0.75**	0.76**	0.74**	0.76**	0.76**	0.76**	0.70**	0.74**	0.91**	0.96**	0.98**	0.97**	0.97**	0.99**	1.00				
25	0.74**	0.74**	0.74**	0.77**	0.76**	0.74**	0.66**	0.71**	0.76**	0.75**	0.75**	0.74**	0.76**	0.78**	0.77**	0.69**	0.74**	0.90**	0.93**	0.95**	0.96**	0.96**	0.96**	0.97**	1.00			
26	0.73**	0.73**	0.74**	0.77**	0.76**	0.74**	0.66**	0.71**	0.76**	0.75**	0.75**	0.74**	0.75**	0.78**	0.78**	0.68**	0.73**	0.90**	0.92**	0.95**	0.95**	0.97**	0.97**	0.97**	0.98**	1.00		
27	0.75**	0.74**	0.74**	0.76**	0.75**	0.74**	0.65**	0.71**	0.76**	0.74**	0.74**	0.73**	0.74**	0.75**	0.76**	0.68**	0.72**	0.93**	0.95**	0.96**	0.96**	0.96**	0.95**	0.96**	0.96**	0.96**	1.00	
28	0.75**	0.74**	0.75**	0.77**	0.75**	0.75**	0.65**	0.73**	0.78**	0.75**	0.75**	0.74**	0.75**	0.75**	0.76**	0.70**	0.74**	0.90**	0.95**	0.98**	0.97**	0.96**	0.97**	0.97**	0.95**	0.95**	0.97**	1.00
Mean	3.10	3.23	3.17	3.18	3.16	3.14	3.02	3.08	3.16	3.16	3.15	3.09	3.20	3.19	3.16	3.37	3.24	3.08	3.12	3.14	3.14	3.13	3.09	3.12	3.09	3.15	3.27	3.17
SD	0.92	0.82	0.85	0.86	0.84	0.86	0.75	0.89	0.92	0.97	0.97	0.97	1.00	0.98	0.99	0.94	0.98	0.63	0.73	0.84	0.89	0.87	0.87	0.87	0.88	0.88	0.87	0.87

ตอนย่อยที่ 2.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัยทุกระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียน โดยภาพรวมตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีสมมติฐานในการทดสอบ คือ เมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมตามสมมติฐานเท่ากับเมทริกซ์ความแปรปรวน – ความแปรปรวนร่วมตามที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนศึกษาปัจจัยระดับ โรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยมีสมมติฐานในการวิจัย คือ ปัจจัยระดับ โรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร สามารถอธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้การวิเคราะห์ปัจจัยทุกระดับจะช่วยอธิบายความแตกต่างของความสามารถในการทำนายของตัวแปรในระดับ โรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาได้

การนำเสนอข้อมูลจะประกอบด้วย ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างชั้น (ICC) ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้อง ค่าขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยการประมาณค่าด้วยโปรแกรม Mplus version 5.21 (Muthe'n & Muthe'n, 2009) ทั้งนี้เนื่องจากความซับซ้อนของการวิเคราะห์ปัจจัยทุกระดับ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณาเห็นว่า ตัวแปรการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความผันแปรเพียงพอที่จะใช้ทดสอบทุกระดับหรือไม่ และจากผลการวิเคราะห์ในตอนที่ผ่านมา พบว่า มีความผันแปรมากพอที่จะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ทุกระดับต่อไป โดยการนำปัจจัยทั้งระดับโรงเรียน (School Level) และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา(สพม.) (Office of Secondary Education Service Level: CSES Level) เข้ามาทดสอบ ซึ่งในขั้นตอนนี้ก็ต้องพิจารณาถึงระดับความผันแปรของตัวแปรดังกล่าวเช่นกัน เพื่อให้ทราบว่าความแปรปรวนที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เหลืออยู่ในระดับใด

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของแต่ละตัวแปร พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.02 ถึง 0.05 (ICC = 0.02 ถึง 0.05) นั่นคือ ข้อมูลในระดับโรงเรียน

ยังมีความผันแปรในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่ก็สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์หุระดับได้ ทั้งนี้ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นลดลงจากผลการวิเคราะห์ตอนที่ผ่านมา ก็เพราะมีการเพิ่มปัจจัยเข้ามาในการวิเคราะห์ ส่วนผลการวิเคราะห์ปัจจัยหุระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับการวิเคราะห์โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ในองค์ประกอบเดียวกัน ทั้งนี้การปรับดังกล่าวขึ้นอยู่กับผลการพิจารณาจากดัชนีปรับ (MODINDICES) และจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้อง คือ $\chi^2 = 407.74$, $df = 213$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 1.914$, $CFI = 0.987$, $TLI = 0.983$, $RMSEA = 0.052$, $SRMR_w = 0.005$, $SRMR_B = 0.006$ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ค่า χ^2 จะมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2, ค่าดัชนี CFI และ TLI มีค่าใกล้เคียงกับ 1, RMSEA ที่มีค่าต่ำกว่า 0.06 และค่า SRMR ต่ำกว่า 0.08 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้แล้ว (Hu & Bentler, 1999; บุรทิน ขำภีรัฐ, 2548) ดังนั้นในการวิเคราะห์ด้วย Mplus 5.21 จึงถือว่าผลการวิเคราะห์นั้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hox & Maas, 2001; Heck, 2001; Yu & Muthe'n, 2002; Rosser, Johnsrud and Heck, 2003; Muthe'n, 2005 อ้างถึงใน บุรทิน ขำภีรัฐ, 2548) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า ปัจจัยหุระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลจำแนกตามปัจจัยในแต่ละระดับดังนี้

ปัจจัยระดับโรงเรียน สามารถอธิบายความแปรปรวนการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 66.80 ($R^2 = 0.668$) เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลของปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้รับอิทธิพลโดยรวมและอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยภายนอกโรงเรียน (ปัจจัยภายนอกองค์กร) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.74 และ 0.34 ($p < 0.01$) ตามลำดับ และได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยภายในโรงเรียน (ปัจจัยภายในองค์กร) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.47 ($p < 0.01$) ส่วนอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ปัจจัยภายนอกโรงเรียนส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในโรงเรียนต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.40 ($p < 0.01$)]

ตารางที่ 4.15 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยระดับโรงเรียน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่มีต่อการนำนโยบาย การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ปัจจัย	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม ผ่านปัจจัยภายในองค์กร	อิทธิพลรวม
ระดับโรงเรียน			
- ปัจจัยภายนอกองค์กร	0.34	0.40	0.74
- ปัจจัยภายในองค์กร	0.47		0.47
ระดับ สพม.			
- ปัจจัยภายนอกองค์กร	0.16	0.61	0.77
- ปัจจัยภายในองค์กร	0.69		0.69

$\chi^2 = 407.74$, $df = 213$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 1.914$, $CFI = 0.987$, $TLI = 0.983$
 $RMSEA = 0.052$, $SRMR_w = 0.005$, $SRMR_B = 0.006$

R^2 ของสมการ โครงสร้างการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ระดับโรงเรียน = 0.668
 R^2 ของสมการ โครงสร้างการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ระดับ สพม. = 0.908

จากผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลของปัจจัยระดับโรงเรียนดังกล่าว บ่งบอกถึง การที่ปัจจัยภายนอกองค์กร ในที่นี้ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการสื่อสารของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน อีกทั้งลักษณะและทรัพยากรนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดี จะส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา แต่ถ้าโรงเรียนมีปัจจัยภายในองค์กรที่ดี ในที่นี้ประกอบด้วย ลักษณะของ โรงเรียนที่ดี มีการวางแผนและควบคุมที่ดี กำหนดภารกิจและมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่ดีตรวจสอบและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้บริหาร บุคลากร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมีลักษณะที่ดีแล้ว จะส่งผลโดยตรงให้เกิดการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนที่มีปัจจัยภายในองค์กรที่ดี ในที่นี้ประกอบด้วย ลักษณะของโรงเรียนที่ดี มีการวางแผนและควบคุมที่ดี กำหนดภารกิจและมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่ดี ตรวจสอบและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้บริหาร บุคลากร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนมีลักษณะที่ดี ก็ด้วยมีปัจจัยภายนอกองค์กรที่ดี นั่นคือ โรงเรียนจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ดี เศรษฐกิจของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนที่ดี สภาพสังคมและวัฒนธรรมของประชาชนในเขตพื้นที่บริการที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา อีกทั้งประชาชนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ กฎหมายและการเมืองที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยมีการกำหนดลักษณะและทรัพยากรนโยบายที่ดี ยิ่งจะส่งผลให้โรงเรียนมีปัจจัยภายในองค์กรที่ดีและนำไปสู่การจัดการความรู้ที่เพิ่มขึ้น

ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) สามารถอธิบายความแปรปรวนการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 90.80 ($R^2 = 0.908$) เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลของปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ได้รับอิทธิพลโดยรวมและอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยภายนอก สพม. (ปัจจัยภายนอกองค์กร) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.77 และ 0.16 ($p < 0.01$) ตามลำดับ และได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยภายใน สพม. (ปัจจัยภายในองค์กร) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.69 ($p < 0.01$) ส่วนอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ปัจจัยภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.61 ($p < 0.01$)

จากผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลของปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ดังกล่าว บ่งบอกถึง การที่ปัจจัยภายนอกองค์กร ในที่นี้ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการสื่อสารของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) อีกทั้งลักษณะและทรัพยากร นโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดี จะส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับ

มัธยมศึกษาในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) แต่ถ้าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีปัจจัยภายในองค์กรที่ดี ในที่นี้ประกอบด้วย ลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)ที่ดี มีการวางแผนและควบคุมที่ดี กำหนดภารกิจและมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่ดีตรวจสอบและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้บริหาร บุคลากร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีลักษณะที่ดีแล้ว จะส่งผลโดยตรงให้เกิดการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่เพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่มีปัจจัยภายในองค์กรที่ดี ในที่นี้ประกอบด้วย ลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)ที่ดี มีการวางแผนและควบคุมที่ดี กำหนดภารกิจและมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่ดี ตรวจสอบและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้บริหาร บุคลากร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีลักษณะที่ดี ก็ด้วยมีปัจจัยภายนอกองค์กรที่ดี นั่นคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ดี เศรษฐกิจของประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่ดี สภาพสังคมและวัฒนธรรมของประชาชนในเขตพื้นที่บริการที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา อีกทั้งประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ กฎหมายและการเมืองที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการจัดการความรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยมีการกำหนดลักษณะและทรัพยากรนโยบายที่ดี ยิ่งจะส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มีปัจจัยภายในองค์กรที่ดีและนำไปสู่การจัดการความรู้ที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)

สำหรับความสำคัญของแต่ละตัวแปรภายในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีดังต่อไปนี้

1) ความสำคัญของตัวแปรการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวแปรทั้ง 6 ด้านในระดับโรงเรียน มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.90 ถึง 1.00 (β มีค่าอยู่ระหว่าง 0.90 ถึง 1.00) และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว ($p < 0.05$) นั่นคือ ตัวแปรทั้ง 6 ด้าน นี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่บ่งบอกถึงการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ตารางที่ 4.16 ค่านำหนักของตัวแปรในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการ
ความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICCs)				ค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม Intercepts หรือ average group means			
การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา								
1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	0.05				3.07			
2. ด้านการแสวงหาความรู้	0.02				3.19			
3. ด้านการสร้างความรู้	0.04				3.14			
4. ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้	0.03				3.14			
5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	0.04				3.13			
6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	0.04				3.10			
ตัวแปร	ระดับโรงเรียน (within groups: W)				ระดับ สหพ. (between groups: B)			
	น.น.องค์ประกอบ มาตรฐาน (β)	SE	Z	R ²	น.น.องค์ประกอบ มาตรฐาน (β)	SE	Z	R ²
การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา								
1. ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้	1.00	-	-	0.94**	1.00	-	-	0.97**
2. ด้านการแสวงหาความรู้	0.90	0.02	50.17**	0.97**	0.91	0.02	39.55**	0.99**
3. ด้านการสร้างความรู้	0.94	0.02	45.51**	0.96**	0.93	0.03	31.73**	0.99**
4. ด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้	0.94	0.03	37.95**	0.96**	0.96	0.03	31.38**	0.99**
5. ด้านการเผยแพร่ความรู้	0.90	0.03	29.99**	0.91**	0.90	0.04	21.90**	0.97**
6. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	0.92	0.03	34.61**	0.92**	0.95	0.04	25.59**	0.97**
ปัจจัยระดับโรงเรียน								
1. ปัจจัยภายนอกองค์กร								
1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก	0.77	0.04	21.58**	0.74**				
1.2 ลักษณะและทรัพยากรนโยบาย	1.00	-	-	0.90**				
2. ปัจจัยภายในองค์กร								
2.1 ลักษณะของโรงเรียน	0.93	0.03	35.36**	0.94**				
2.2 การกำหนดภารกิจและกาขอบงาน	0.97	0.02	47.40**	0.93**				
2.3 การวางแผนและการควบคุม	0.96	0.02	46.82**	0.90**				
2.4 การประชาสัมพันธ์	0.96	0.02	50.53**	0.91**				
2.5 ลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน	1.00	-	-	0.92**				
2.6 การประสานงานและความร่วมมือ	0.97	0.02	39.61**	0.90**				
2.7 การตรวจสอบและประเมินผล	0.98	0.03	39.15**	0.91**				
2.8 ลักษณะบุคลากรเป้าหมาย	0.88	0.06	15.98**	0.80**				
2.9 คุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน KM	0.96	0.02	40.68**	0.88**				

* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับโรงเรียน (within groups: W)				ระดับ สพม. (between groups: B)			
	น.น.องค์ประกอบ				น.น.องค์ประกอบ			
	มาตรฐาน (β)	SE	Z	R ²	มาตรฐาน (β)	SE	Z	R ²
ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)								
1. ปัจจัยภายนอกองค์กร								
1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก					0.79	0.06	12.86**	0.83**
1.2 ลักษณะและทรัพยากรนโยบาย					1.00	-	-	0.93**
2. ปัจจัยภายในองค์กร								
2.1 ลักษณะของ สพม.					0.95	0.02	40.17**	0.96**
2.2 การกำหนดภารกิจและภาพรวมงาน					1.00	0.03	30.41**	0.95**
2.3 การวางแผนและการควบคุม					0.97	0.04	27.55**	0.95**
2.4 การประชาสัมพันธ์					0.98	0.02	43.25**	0.96**
2.5 ลักษณะของผู้บริหาร สพม.					1.00	-	-	0.99**
2.6 การประสานงานและความร่วมมือ					0.98	0.03	29.61**	0.95**
2.7 การตรวจสอบและประเมินผล					0.98	0.04	27.40**	0.95**
2.8 ลักษณะโรงเรียนเป้าหมาย					0.98	0.04	23.90**	0.96**
2.9 คุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้					0.99	0.03	30.18**	0.96**

* = p < 0.05, ** = p < 0.01

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวแปร ทั้ง 6 ด้าน ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา (Office of Secondary Education Service Level: CSES Level) หรือระหว่างกลุ่ม (between groups) มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.90 ถึง 1.00 (β มีค่าอยู่ระหว่าง 0.90 ถึง 1.00) และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว ($p < 0.05$) นั่นคือ ตัวแปรทั้ง 6 ด้านนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่บ่งบอกถึงการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในภาพรวมระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.)

2) ความสำคัญของปัจจัยระดับโรงเรียน (School level) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (β) ของปัจจัยภายนอกองค์กรทั้ง 2 ตัวในระดับโรงเรียน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.77 ถึง 1.00 (β มีค่าอยู่ระหว่าง 0.77 ถึง 1.00) ส่วน ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (β) ของปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 9 ตัวในระดับโรงเรียน มีค่าใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.93 ถึง 1.00 (β มีค่าอยู่ระหว่าง 0.93 ถึง 1.00) และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว ($p < 0.05$) นั่นคือ ตัวแปรดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน

โดยปัจจัยภายนอกองค์กรในระดับโรงเรียนที่มีความสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือ ด้าน ลักษณะ และทรัพยากรนโยบาย ($\beta = 1.00$) นั่นคือ ด้านนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความชัดเจน และมีทรัพยากรนโยบายที่เพียงพอ เหมาะสมแล้ว จะทำให้เกิดการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่เพิ่ม มากขึ้น ส่วนปัจจัยภายในองค์กรในระดับโรงเรียนที่มีความสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยม คือ ด้านลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน ($\beta = 1.00$) รองลงมาคือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล $\beta = 0.98$ ด้านการกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน ($\beta = 0.97$) และด้านการประสานงานและความร่วมมือ ($\beta = 0.97$) ตามลำดับ นั่นคือ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการตรวจสอบและประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับการกำหนดภารกิจและมอบหมายงานที่ชัดเจน ประสานงานและสร้างความร่วมมือทั้งกับบุคลากรภายในโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอย่างสม่ำเสมอ แล้ว จะทำให้เกิดการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนที่เพิ่ม มากขึ้น

3) ความสำคัญของปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

(Office of Secondary Education Service Level: CSES Level) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (β) ของปัจจัยภายนอกองค์กรทั้ง 2 ตัวในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 1.00 (β มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 1.00) ส่วน ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (β) ของปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 9 ตัวในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่าใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.95 ถึง 1.00 (β มีค่าอยู่ระหว่าง 0.95 ถึง 1.00) และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว ($p < 0.05$) นั่นคือ ตัวแปรดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

โดยปัจจัยภายนอกองค์กรในระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาที่มีความสำคัญที่สุดที่ ส่งผลต่อภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยม ในระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา คือ ด้าน ลักษณะและทรัพยากรนโยบาย ($\beta = 1.00$) นั่นคือ ด้านนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความชัดเจน และมีทรัพยากรนโยบายที่เพียงพอ เหมาะสมแล้ว จะทำให้เกิดภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายในองค์กรในระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีความสำคัญที่สุดมี 2 ด้านที่เท่ากัน คือ ด้านลักษณะของผู้บริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และด้านการกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน ($\beta = 1.00$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ($\beta = 0.99$) และน้อยที่สุดในด้านลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ($\beta = 0.95$) ตามลำดับ นั่นคือ ถ้าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มี การกำหนดภารกิจและมอบหมายงานที่ชัดเจน ประกอบกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้มีคุณภาพ ใฝ่เรียนรู้ และทำงานเป็นทีม แล้ว ก็ยังจะทำให้เกิดภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เพิ่ม มากขึ้น

หมายเหตุ: กำหนดสัญลักษณ์ภาพที่ 4.7

- กำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรในระดับโรงเรียน

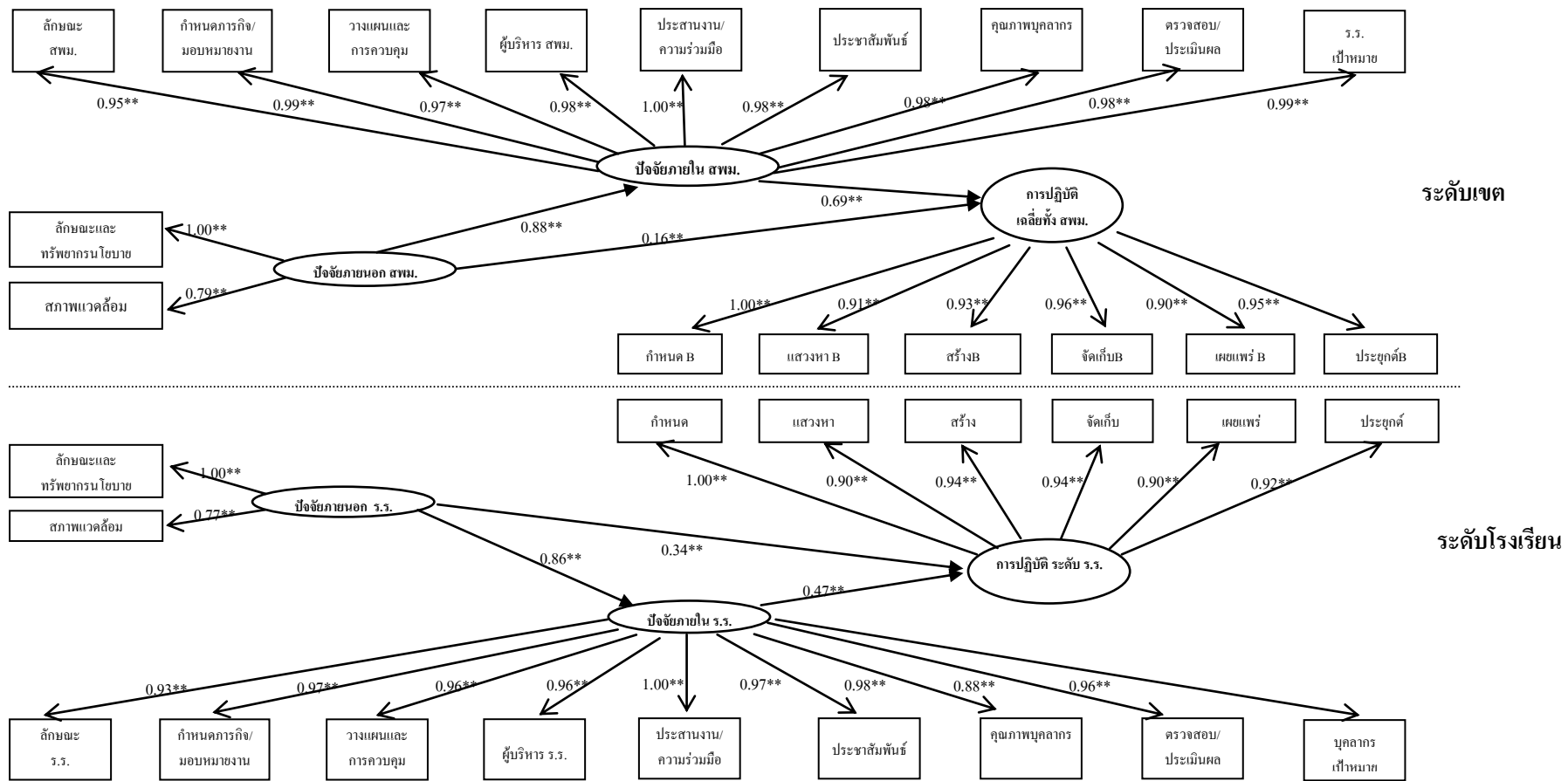
สัญลักษณ์ หรืออักษร	ความหมาย
การปฏิบัติในระดับ ร.ร.	การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน
กำหนด ด้าน	การกำหนดบ่งชี้ความรู้
แสวงหา ด้านการแสวงหาความรู้	
สร้าง ด้านการสร้างความรู้	
จัดเก็บ ด้าน	การจัดเก็บคืนคืนความรู้
เผยแพร่ ด้านการเผยแพร่ความรู้	
ประยุกต์ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้	

ปัจจัยภายนอก ร.ร. ปัจจัยภายนอกองค์กรของโรงเรียน

สภาพแวดล้อม	ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก
ลักษณะและทรัพยากร	ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย
ปัจจัยภายใน ร.ร.	ปัจจัยภายในองค์กรของโรงเรียน
ลักษณะ ร.ร.	ด้านลักษณะของโรงเรียน
กำหนดภารกิจ/มอบหมายงาน	ด้าน การกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน
วางแผนและควบคุม	ด้านการวางแผนและการควบคุม
ประชาสัมพันธ์	ด้านการประชาสัมพันธ์
ผู้บริหาร ร.ร.	ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
ประสานงาน/ความร่วมมือ	ด้านการประสานงานและความร่วมมือ
ตรวจสอบ/ประเมินผล	ด้านการตรวจสอบและประเมินผล
บุคลากรเป้าหมาย	ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย
คุณภาพบุคลากร	ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้

- กำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

<u>สัญลักษณ์ หรืออักษร</u>	<u>ความหมาย</u>
การปฏิบัติในระดับ สพม.	ภาพรวมการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ของโรงเรียน ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กำหนด B	ค่าเฉลี่ยด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ระดับ สพม.
แสวงหา B	ค่าเฉลี่ยด้านการแสวงหาความรู้ระดับ สพม.
สร้าง B	ค่าเฉลี่ยด้านการสร้างความรู้ระดับ สพม.
จัดเก็บ B	ค่าเฉลี่ยด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้ระดับ สพม.
เผยแพร่ B	ค่าเฉลี่ยด้านการเผยแพร่ความรู้ระดับ สพม.
ประยุกต์ B	ค่าเฉลี่ยด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ระดับ สพม.
ปัจจัยภายนอก สพม.	ปัจจัยภายนอกองค์การของ สพม.มัธยม
สภาพแวดล้อม	ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก
ลักษณะและทรัพยากร	ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย
ปัจจัยภายใน สพม.	ปัจจัยภายในองค์การของ สพม.
ลักษณะ สพม.	ด้านลักษณะของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กำหนดภารกิจ/มอบหมายงาน	ด้าน การกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน
วางแผนและควบคุม	ด้านการวางแผนและการควบคุม
ประชาสัมพันธ์	ด้านการประชาสัมพันธ์
ผู้บริหาร สพม.	ด้านลักษณะของผู้บริหาร สพม.
ประสานงาน/ความร่วมมือ	ด้านการประสานงานและความร่วมมือ
ตรวจสอบ/ประเมินผล	ด้านการตรวจสอบและประเมินผล
บุคลากรเป้าหมาย	ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย
คุณภาพบุคลากร	ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้



$\chi^2 = 407.74$, $df = 213$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 1.914$, $CFI = 0.987$, $TLI = 0.983$, $RMSEA = 0.052$, $SRMR_w = 0.005$, $SRMR_B = 0.006$

ภาพที่ 4.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 ท่าน (ดังปรากฏในภาคผนวก) เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ ซึ่ง จากตารางที่ 4.17 ได้ผลสรุปจากการสนทนากลุ่ม อยู่ 2 ประการ คือ

1. จัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน

จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ทั้งในระดับโรงเรียน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ดังนั้น การสร้างส่วนงานผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน จะทำให้เกิดการดำเนินงานในด้านกำหนดยุทธศาสตร์และมอบหมายงาน ด้านการวางแผนและการควบคุม ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล และด้านการประชาสัมพันธ์ เพิ่มมากขึ้น นำไปสู่การปรับปรุงลักษณะองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์ในอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจะสะท้อนให้บุคลากร หรือหน่วยงานได้สังเกตเห็นความสำคัญของนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติและประเมินผลการอบรมจากชิ้นงาน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียนเคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาแล้ว แต่มีการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ รูปแบบการจัดอบรมที่มีลักษณะของการบรรยายมากกว่าการปฏิบัติ ทำให้บุคลากรเป้าหมาย บุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ และผู้บริหาร โรงเรียน ไม่เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้เท่าที่ควร

นอกจากนี้ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม มีความคิดเห็นตรงกันว่า ในระดับโรงเรียนนั้นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ 1) ด้านลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องมีความรู้ในการเปลี่ยนแปลง มีมนุษยสัมพันธ์ และประสานงานที่ดี รองลงมาคือ 2) ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ที่โรงเรียนจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น 3) ด้านการวางแผนและการควบคุมที่บุคลากรโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 4) ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และการ

มอบหมายงานให้กับบุคลากรที่ต้องชัดเจน โดยเฉพาะการกำหนดบ่งชี้ความรู้ที่โรงเรียนต้องการให้บุคลากรได้ดำเนินการจัดการความรู้ และสุดท้าย 5) ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ มีเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้

ส่วนระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชั้นปีจักษ์ที่มีความสำคัญที่สุด คือ 1) ด้านลักษณะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จะต้องมีความรู้ในการเปลี่ยนแปลง มีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้ประสานงานที่ดี รองลงมาคือ 2) ด้านการวางแผนและการควบคุม ที่ต้องให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ที่ต้องมีความสม่ำเสมอในการประสานงาน และสุดท้าย 4) ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับผลการประเมินที่ได้ โดยโรงเรียนจะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ตารางที่ 4.17 แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
ด้านนโยบายการจัดการความรู้

ปัจจัย	แนวทาง	หน่วยงานที่ดำเนินการ		
		สพฐ.	สพม.	ร.ร.
ปัจจัยภายนอกองค์กร				
- ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	-			
- ด้านลักษณะและทรัพยากรของนโยบาย	-			
ปัจจัยภายในองค์กร				
- ด้านลักษณะของ สพม./ ร.ร.	จัดตั้งสำนักงาน การจัดการความรู้	✓	✓	✓
- ด้านการกำหนดภารกิจและกาขอบงาน				
- ด้านการวางแผนและการควบคุม				
- ด้านการประชาสัมพันธ์				
- ด้านการประสานงานและความร่วมมือ				
- ด้านการตรวจสอบและประเมินผล	ใช้การอบรม เชิงปฏิบัติการ	✓	✓	✓
- ด้านลักษณะของผู้บริหาร สพม./ ร.ร.				
- ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ของ สพม./ ร.ร.				
- ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย				

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) สำหรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นต้นเป็น การวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ในลักษณะของการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแบบพหุระดับซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ 1) เพื่อวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประการสุดท้าย 3) เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ซึ่งจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ (ขนาดเล็ก: จำนวนนักเรียนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 499 คน ขนาดกลาง : จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน ขนาดใหญ่: จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน และขนาดใหญ่พิเศษ : จำนวนนักเรียนมากกว่าหรือเท่ากับ 2,500 คน) ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา โดยใช้วิธีการแบ่งตามสัดส่วนจำนวนประชากรของแต่ละขนาดโรงเรียน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 4 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 11 โรงเรียน คิดเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทั้งหมด 462 โรงเรียน

ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 335 โรงเรียน ครอบคลุม 42 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา โดยเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง จำนวน 71 โรงเรียน (ร้อยละ 21.19) ภาคเหนือ จำนวน 60 โรงเรียน (ร้อยละ 17.91) ภาคใต้ จำนวน 41 โรงเรียน (ร้อยละ 12.24) ภาคตะวันออก จำนวน 26 โรงเรียน (ร้อยละ 7.76) และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 137 โรงเรียน

(ร้อยละ 40.90) ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 137 โรงเรียน (ร้อยละ 40.90) โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 121 โรงเรียน (ร้อยละ 36.12) โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 43 โรงเรียน (ร้อยละ 12.84) และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 34 โรงเรียน (ร้อยละ 10.15)

ผู้ให้ข้อมูลระดับโรงเรียนเป็นบุคลากรโรงเรียน จำนวน 632 คน (ร้อยละ 65.36) และผู้ให้ข้อมูลระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 335 คน (ร้อยละ 34.64) ซึ่งได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (sample random sampling) ส่วนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรทำนายระดับโรงเรียน ตัวแปรทำนายระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) และตัวแปรตามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยตัวแปรทำนายระดับโรงเรียน มี 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย 2) ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านลักษณะของโรงเรียน ด้านการกำหนดภารกิจและการ มอบหมายงาน ด้านการวางแผนและการควบคุม ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย และด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ส่วนตัวแปรระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มี 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย 2) ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านลักษณะของ สพม. ด้านการกำหนดภารกิจและการ มอบหมายงาน ด้านการวางแผนและการควบคุม ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านลักษณะของผู้บริหาร สพม. ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย และด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 4 ประเภท คือ 1) แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ใช้สำหรับสอบถามข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และผู้ให้ข้อมูล 2) แบบสอบถามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน และบุคลากรโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 46 ข้อ และเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ 3) แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดปัจจัยระดับโรงเรียน มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 121 ข้อ และเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ 4) แบบสอบถามปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดปัจจัยระดับ สพม. มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 116 ข้อ และเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยได้นำ

แบบสอบถามดังกล่าว มาจัดเป็นชุดเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับบุคลากรโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน และบุคลากรโรงเรียน และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน และบุคลากรโรงเรียน และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติบรรยายเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และใช้การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรด้วยสถิติ วิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) และวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 โดยมีโปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด 2 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรม SPSS และโปรแกรม Mplus 5.21

จากรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานไว้ 4 ประการ คือ 1) โรงเรียนที่มีภูมิศาสตร์เขตที่ตั้ง และขนาดที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ภูมิภาค เขตที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยระดับโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย ปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านลักษณะของโรงเรียนด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ด้านการวางแผนและการควบคุม ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ด้านลักษณะบุคลากรเป้าหมาย และด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้ สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย ส่วนปัจจัยภายในองค์กร มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านลักษณะของ สพม. ด้าน การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ด้านการวางแผนและการควบคุม ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านลักษณะของ

ผู้บริหาร สพ.ม. ด้านการ ประสานงานและความร่วมมือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ด้าน ลักษณะบุคลากรเป้าหมาย และด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ สามารถ ทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปผลการวิจัย

1. **ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1** คือ เพื่อวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการ ความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนระดับมัศึกษามีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่ การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติมากที่สุดในด้านการแสวงหา ความรู้ รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บคั่นคืนความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ ด้าน การประยุกต์ใช้ความรู้ และมีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ตามลำดับ โดย บุคลากรภายในโรงเรียนมีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนในทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง โรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนมีการแสวงหาความรู้ และ จัดเก็บคั่นคืนความรู้อยู่ในลำดับต้นๆ แต่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้

2. **ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2** คือ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบาย การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานไว้ 4 ประการ และมีคำตอบในแต่ละ สมมติฐานดังต่อไปนี้คือ

- 2.1 โรงเรียนที่มีภูมิศาสตร์เขตที่ตั้ง และขนาดที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การ นำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ภูมิศาสตร์ด้านภูมิภาคที่ตั้ง และขนาดของ โรงเรียนที่ แตกต่างกัน ส่งผลต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน ของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภูมิศาสตร์ด้านเขตที่ตั้งของ โรงเรียน

ส่งผลต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน ของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทุกด้าน และยิ่งมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคใต้ ในด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ และด้านการเผยแพร่ความรู้ อีกทั้งยังมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในด้านการเผยแพร่ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ส่วนผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กใน ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ภูมิภาค เขตที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ภูมิภาคที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน เท่านั้นที่สามารถทำนาย หรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทุกด้าน โดยภูมิภาคที่ตั้งของโรงเรียน สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อยู่ระหว่างร้อยละ 6 ถึง 9 มากที่สุด คือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ อธิบายได้ร้อยละ 9 รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งอธิบายได้ร้อยละ 8, 7, 6, 6 และ 6 ตามลำดับ ส่วนขนาดของโรงเรียน สามารถทำนาย หรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อยู่ระหว่างร้อยละ 2 ถึง 3 น้อยที่สุดมี 2 ด้าน คือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ และด้านการเผยแพร่ความรู้

2.3 ปัจจัยระดับโรงเรียน สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ มีค่าความสอดคล้อง นั่นคือ ปัจจัยระดับโรงเรียนส่งผลต่อ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยภายนอกองค์การส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.74 ซึ่งส่งผลทางตรง และทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในองค์การต่อ การนำ

นโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.34 และ 0.40 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยภายในองค์กรส่งผลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.47

เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ของปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่า ด้านลักษณะและทรัพยากร นโยบาย เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญที่สุด ส่วนตัวบ่งชี้ปัจจัยภายในองค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ด้านการกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน และด้านการประสานงานและความร่วมมือ ตามลำดับ ทั้งนี้ชุดของปัจจัยระดับโรงเรียนสามารถทำนายหรืออธิบาย การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 66.8

2.4 ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยทุกระดับของการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ นั่นคือ ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.77 ซึ่งส่งผลทางตรง และทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในองค์กรต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.16 และ 0.61 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยภายในองค์กรส่งผลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.69

เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้ของปัจจัยภายนอกองค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะและทรัพยากร นโยบาย เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญที่สุด ส่วนตัวบ่งชี้ปัจจัยภายในองค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านลักษณะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และตัวบ่งชี้การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมการจัดการความรู้ ส่วนตัวบ่งชี้อื่นๆ มีความสำคัญที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ชุดของปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถทำนายหรืออธิบาย การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 90.8

3. ทบทวนวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 คือ เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

จากผลการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) ได้แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 2 ประการ คือ

1) จัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน

จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ที่พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ทั้งในระดับโรงเรียน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ดังนั้น การสร้างส่วนงาน หรือหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการความรู้อย่างชัดเจน จะทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กรเอง ส่งผลให้หน่วยงาน หรือบุคลากรภายใต้สังกัด มีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากขึ้น

2) ในการจัดอบรมผู้บริหาร หรือบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในครั้งต่อไป ควรใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่เน้นการประเมินผลชิ้นงาน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียนเคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาแล้ว แต่มีการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปปฏิบัติเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ รูปแบบการจัดอบรมที่มีลักษณะของการบรรยายมากกว่าการปฏิบัติ ทำให้ผู้บริหารและบุคลากร โรงเรียนยังขาดความเข้าใจ และเชื่อมั่นต่อการจัดการความรู้

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา หมายถึง ระดับการปฏิบัติของโรงเรียน หรือ ระดับการปฏิบัติของบุคลากร โรงเรียนตามนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวโน้มที่จะถูกยกเลิก จึงทำให้โรงเรียนหรือบุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มที่จะลดการปฏิบัติลงอีก

เพราะตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการจัดทำแผนการจัดการ ความรู้ที่ต้องสอดคล้องกับเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการราชการในระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียน เพื่อกำหนดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือทรัพย์สินทางปัญญาที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ หรือที่ โรงเรียนกำหนดและประกาศเป็นนโยบายให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อใช้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ / พันธกิจ/เป้าหมาย ของ โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ นั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำสุด ซึ่งสอดคล้อง กับข้อค้นพบจากผลการวิจัยของ Berman and McLaughlin (1978) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผล ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และความต่อเนื่องของการปฏิบัติ ในกรณีของการนำนโยบายด้าน นวัตกรรมทางการศึกษาไปใช้ในโรงเรียน ซึ่งพบพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำไป ปฏิบัติอยู่ 3 ประเภท คือ 1) ไม่มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ 2) การยอมรับสภาพในการปฏิบัติ หมายถึง ไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติ แต่มีการนำนโยบายไปปรับใช้ และ 3) การปรับตัวเข้าหากัน หมายถึง มีการนำนโยบายมาปรับใช้และผู้ปฏิบัติปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามนโยบาย ซึ่งพฤติกรรมในทั้ง 3 ประเภท ขึ้นอยู่กับแนวโน้มของนโยบายว่าจะถูกยกเลิกหรือไม่

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา

2.1 ภูมิภาคที่ตั้งของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่ การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ภูมิภาคที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การ ปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขต ภาคกลางมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสูง กว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภูมิภาคอื่นๆ ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเขตภาคกลาง ที่มีสภาพด้านเศรษฐกิจของชุมชนที่ดี ประชาชนมีอาชีพที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อีกทั้งยังมีรายได้ที่เพียงพอ และเหลือพอที่จะให้การสนับสนุนด้าน การเงินกับทางโรงเรียน เพราะ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของงานการศึกษาในระดับต้นๆ มี ความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน นิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษากับทางโรงเรียน อีกทั้งยังให้การสนับสนุนอย่างทุ่มเททั้งด้านกำลังกาย สติปัญญา และอุทิศเวลาให้กับงานการศึกษา ของโรงเรียน ประกอบกับความก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารของประชาชนที่มี อุปกรณ์ และเครื่องมือ พร้อมทั้งความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ ความรู้ที่ต้องการ ได้ มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ที่ครอบคลุม และมีความเร็วเพียงพอต่อการใช้งาน ส่งผลให้โรงเรียนมีน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในทุกด้าน

ส่วนเขตที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในทุกตัวบ่งชี้ของการน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ระหว่างโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเมือง และโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการแข่งขันในการพัฒนาโรงเรียนระหว่างโรงเรียนรัฐและโรงเรียนเอกชน ในแต่ละภูมิภาคที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนในภาคกลาง มีสภาพการแข่งขันที่สูงระหว่างโรงเรียนรัฐกับโรงเรียนเอกชนในทั้งเขตเมืองและเขตชนบท เพราะภาคกลางมีโรงเรียนเอกชนชั้นนำเป็นจำนวนมาก ส่วนโรงเรียนในภูมิภาคอื่นๆ จะมีสภาพการแข่งขันที่ต่ำกว่า เพราะมีจำนวนโรงเรียนเอกชนที่น้อยกว่า ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการแข่งขันระหว่างโรงเรียนของรัฐมากกว่า ดังจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลร่วมระหว่างภูมิภาคและเขตที่ตั้งของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการจัดเก็บคืนคืนความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น ประเด็นภูมิศาสตร์ที่ตั้งของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัศึกษานั้น น่าจะเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการแข่งขันระหว่างโรงเรียนในแต่ละภูมิภาค ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ พันตำรวจโทพรจ สักดิ์ศิริ (2550) ที่พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในบริบทของชุมชนที่มีเศรษฐกิจที่ดี มีโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี จะมีการน่านโยบายสู่การปฏิบัติที่สูงขึ้น และ Bacha (2000 อ้างถึงใน นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ข้อหนึ่งว่า การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด และการแข่งขัน ทำให้องค์กรสามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

2.2. ขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า จะมีค่าเฉลี่ยการน่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า ทั้งนี้เพราะในการจัดการความรู้จะต้องมีโครงสร้างที่บริหารจัดการความรู้ที่ต้องใช้บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เป็นจำนวนหนึ่ง ดังเช่น วิจารย์ พานิช (2549) กล่าวถึง โครงสร้างที่บริหารจัดการความรู้ที่ต้องประกอบด้วย คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณประสาน และคุณวิศาสตร์ จึงจะทำให้การจัดการความรู้ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ดังนั้น ในกรณีโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากรที่มากกว่า จึงมีความพร้อมทั้งด้านกำลังคนที่จะดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และงบประมาณที่ได้รับจากเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว ซึ่งเป็นงบประมาณที่ผันแปรตามจำนวนนักเรียน จึงทำให้โรงเรียนมีทรัพยากรในการบริหารจัดการที่มากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Holsapple and Joshi (2002) กล่าวถึงผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในองค์กร จากทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นมนุษย์ การเงิน ความรู้ หรือวัสดุต่างๆ เช่น ทรัพยากรการเงินจะเกี่ยวข้องกับการให้วงเงินสำหรับการใช้จ่ายในกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วน ผลการวิจัยของ พันตำรวจโทพรุจ ศักดิ์ศิริ (2550) ที่พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มักจะตั้งอยู่ในบริบทของชุมชนเมืองที่มีเศรษฐกิจที่ดี มีโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมักจะตั้งอยู่ในเขตชนบท มีสภาพเศรษฐกิจของชุมชนที่ค่อนข้างยากจน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.3 อิทธิพลทางตรงของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร และอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผ่านปัจจัยภายในองค์กรของโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ทั้งระดับโรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยมีส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในองค์กรมากกว่าส่งผลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัศึกษานั้น เพราะบุคลากรภายในโรงเรียน หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เลือกว่าจะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Berman and McLaughlin (1978) ที่พบว่า ผลที่ได้จากการนำนโยบายมาปฏิบัติหลังจากที่สิ้นสุดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐแล้ว ผู้ปฏิบัติระดับล่างสามารถตัดสินใจที่จะดำเนินการในรูปแบบที่ตนต้องการได้ ซึ่งอาจเป็นการยกเลิกหรือไม่นำเอาแนวทางมาปฏิบัติอีก ส่วนอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยภายในองค์กร โดยมีน้ำหนักความสำคัญมากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัศึกษานั้น เพราะโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานระดับประสานงาน และระดับปฏิบัติงานที่ต้องนำนโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษามาปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ในทุกตัวบ่งชี้ของปัจจัยภายในองค์กร

ดังนั้น นโยบายการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ถ้ามีการบริหารจัดการชุดปัจจัยภายในองค์กรของทั้ง โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ให้การสนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ การแสดงของผู้นำองค์กรที่ทำให้เห็นถึงการสนับสนุนอย่างเต็มกำลัง และยืนหยัดต่อความผูกพันที่จะทำอย่างต่อเนื่อง โดยการประกาศ หรือกล่าวสุนทรพจน์ในวาระต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อสื่อข้อความให้บุคลากรภายในและองค์กรภายนอกรับทราบ หรือการเขียนเป็นคำนิยามที่บุคคลทั่วไปทั้งในและนอกองค์กรสามารถรับรู้ได้ทันทีว่าองค์กรนี้จะดำเนินการจัดการความรู้กันอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง (Conley and Zheng, 2009) หรือโดยการดำเนินการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรที่เห็นได้ชัดเจนและบุคลากรรับรู้ได้โดยทั่วกัน (Davenport and other, 1998) เช่น การออกภารกิจของบุคลากรในงานประจำใหม่ การจัดสรรพื้นที่หรือห้องว่าง การแก้ไขความขัดแย้งภายในและการดำเนินการอื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการตอกย้ำให้บุคลากรมั่นใจ ได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมแห่งความรู้และการเรียนรู้ (Chong and Choi, 2005) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการไทยหลายท่านที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญลำดับแรกของการสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552; วิจารณ์ พานิช, 2549)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและระดับโรงเรียน ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ด้านลักษณะและทรัพยากร นโยบายที่มีความสำคัญที่สุด ประกอบกับผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Groups Discussion) ที่ได้แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 2 ประการ คือ 1) จัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ โรงเรียน 2) ใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติและประเมินผลการอบรมจากชิ้นงานที่ได้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- จัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้ ที่มีบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ถึงความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจนต่อนโยบายการจัดการความรู้
- กำหนดนโยบายให้โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการจัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้
- ในการจัดอบรมผู้บริหาร หรือบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในครั้งต่อไป ควรใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่เน้นการประเมินผลชิ้นงานที่ได้จากการอบรม และใช้กระบวนการจัดการความรู้ขับเคลื่อนกิจกรรมการอบรม

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

- ผู้บริหารองค์กร ควรให้การสนับสนุนการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น โดยต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ การประกาศ หรือกล่าวสุนทรพจน์ในวาระต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อสื่อข้อความให้บุคลากรภายในและองค์กรภายนอกรับทราบ ได้ทันทีว่าองค์กรนี้จะดำเนินการจัดการความรู้กันอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง อีกทั้งการดำเนินการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรที่เห็นได้ชัดเจนและบุคลากรรับรู้ได้โดยทั่วกัน เช่น การออกแบบภารกิจของบุคลากรในงานประจำใหม่ การจัดสรรพื้นที่หรือห้องว่าง และการดำเนินการอื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการต่อยอดให้บุคลากรมั่นใจได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมแห่งความรู้และการเรียนรู้
- จัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้ ที่มีบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามปัจจัยภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
- ทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ควรปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในองค์กร ให้เอื้อต่อการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา แยกตามขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร เป็นตัวแปรปรับที่สำคัญ ในการส่งผ่านนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียน ประกอบกับผลการวิจัยที่พบว่า ขนาดของโรงเรียนส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ โดยโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่จะมีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า

2.2 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ หรือ แนวทาง หรือ กระบวนการในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน ในภูมิภาคที่แตกต่างกัน

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ภูมิภาคมีผลต่อความแตกต่างในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสม

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรด้านการประสานงานและความร่วมมือ และด้านการประชาสัมพันธ์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่ต่ำสุด

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนกพร จิมพลี. (2547). การนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาเฉพาะ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กล้า ทองขาว. (2534). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ: กรณีศึกษานโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. นิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กล้า ทองขาว. (2548). การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ: แนวคิด ทฤษฎี และแนวการดำเนินงาน. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กัลยา วานิชชัยชูชา. (2548). การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. นิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติ บุญนาค. (2536). การนำนโยบายภาษีมูลค่าเพิ่มไปปฏิบัติ การศึกษาวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์ ในธุรกิจโรงแรม. นิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาพัฒนบริหารศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2546). การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. ปทุมธานี: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2549). แนวปฏิบัติการจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินติ้ง.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2552). แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. 2552. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://: www.Obec.or.th](http://www.Obec.or.th). [9 กุมภาพันธ์ 2553].
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2553). แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ พ.ศ. 2553. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://: www.Obec.or.th>. [9 กุมภาพันธ์ 2553].
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) : ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2549). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรีนติ้ง.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2552). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กรุงเทพฯ: ซีโน พับลิชชิ่ง (ประเทศไทย).
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. และ เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. (2548). คู่มือการจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล หนิมพานิช. (2549). การวิเคราะห์นโยบาย: ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทองใบ สูดขาริ. (2536). การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติกรณีศึกษาวิทยาลัยอีสานใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสม์เรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล พุกยศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). ริงสิตสารสนเทศ. 6 (1): 60 – 71.
- บุรทิน ขำภีรัฐ. (2548). การพัฒนา การตรวจสอบความตรง และความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับประสิทธิผลความเป็นคนบดีวิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์ (2541).
- พรพิมล หารยาภิรมย์โชค. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอน และเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรวง ศักดิ์ศิริ. (2550). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, สำนักสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550).

รายงานการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรแกนนำจัดการความรู้. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://km2009.mhs1.go.th/?name=download&file=readdownload&id=2>

[5 มกราคม 2553].

มยุรี อนุมานราชชน. (2547)นโยบายสาธารณะ แนวความคิด กระบวนการ และการวิเคราะห์เชิงใหม่: คениงนิจการพิมพ์.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. (2548). มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2549-2553). กรุงเทพมหานคร : สมศ.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546)พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542กรุงเทพฯ: นามมีบุคส์.

รุ่งเรือง สุขากิรมย์. (2543). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ: กรณีศึกษานโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. (2551). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. 2,000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2547). พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) พ.ศ.2547. [Online]. แหล่งที่มา: <http://www.Obec.or.th>. [9 กุมภาพันธ์ 2553].

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2548). มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพฯ: สหทัยบลิ๊อคและการพิมพ์.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2549). รวมกฎหมายการศึกษา เล่ม 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2552)รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2552) **เรียนรู้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษาจากมหกรรม**
ตลาดนัดการจัดการความรู้ระดับภูมิภาคและระดับชาติ. กรุงเทพฯ: แคนนาดากราฟฟิค.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2553). **คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา** กรุงเทพฯ:
 โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- วรเดช จันทรศร. (2532). **การบริหารเพื่อการพัฒนาของกระทรวงสาธารณสุข.** กรุงเทพฯ: สหยา
 บสื่อและการพิมพ์.
- วรเดช จันทรศร. (2552). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ.** 2,000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 4.
 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- วรเดช จันทรศร. (2554). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ.** 2,000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 5.
 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- วรางคณา จควัฒนากุล. (2550). **การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ:**
กรณีศึกษากรมสรรพากร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร
 การพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). **ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://kmi.or.th>
 [20 มกราคม 2553].
- วิจารณ์ พานิช. (2549). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
 สุขภาพใจ.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2532). **การวิจัยเชิงนโยบายกับการพัฒนาการศึกษา.** ใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์
 และ ดนัย เทียนพุ่ม (บรรณาธิการ) **การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบใหม่ของการกำหนด**
อนาคต, หน้า 25 – 53. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทำปกเจริญผล.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: วิถีชีวิตพัฒนา.
- ศิริอร ชันชหัตถ์. (2539). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศึกษาธิการศึกษา, กระทรวง. (2552) **รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพของ**
องค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). **นโยบายสาธารณะ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.

- सनานิจิตร สุคนธ์ทรัพย์ และคณะ. (2542). **แนวทางการจัดโรงเรียนในกำกับของรัฐ (charter schools): บทเรียนจากต่างประเทศ**. กรุงเทพฯ: ที.พี.พี.รินทร์.
- สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2550). **นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2550). **นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- สมพร เฟื่องจันทร์. (2539). **นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์.
- สุรางคณา มัณยานนท์. (2537). **การวิเคราะห์กระบวนการนโยบายมัธยมศึกษาด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535 – 2539)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2527). **นโยบายและวิธีการเขียนนโยบาย**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).

ภาษาอังกฤษ

- Alavi, M. (1997). **KPMG peat Marwick U.S. : One Giant Brain**. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001). **Review: Knowledge management and Knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues**. *MIS Quarterly*. 25(1): 107 – 136.
- Alsadhan, A., Zairi, M. and Kamala, M. (2006). **Critical Success Factors in Knowledge Management Implementation: Some Research Issues**. International conference on Software Knowledge Information Management and Applications (SKIMA). Chiang Mai, Thailand.
- Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of management*. 17(1): 99 – 120.

- Benjasiri, R. (2002). **The implementation of Thailand International Public Sectors Standard Management System and Outcomes: Case study of the community development department.** Doctoral dissertation. Department of Development Administration, School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
- Berman, P. (1978). **The study of macro – and micro – implementation.** Public Policy. 26(2), 157 – 184.
- Berman, P. and McLaughlin M. W. (1977). **Federal Programs Supporting Educational Change, Vol. VII: Factors Affecting Implementation and Continuation.** Santa Monica, Calif.: The Rand Corporation.
- Certo, C.S. (1992). **Modern Management.** 5th ed. A Division of Simon & Schuster.
- Chan, L.Y. and Kyu, L.S. (2007). **Capabilities, Processes and Performance of Knowledge management: A Structural Approach.** Human Factors and Ergonomics in Manufacturing. 17: 21-41.
- Chen, C.Y. and Tzeng, G. H. (2003). **To establish the criterion in the evaluation of the performance for KM project.** ISAHP International Conference, Honolulu, Hawaii, 8 – 10 July 2005.
- Choi, B. and Lee, H. (2003). **An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance.** Information and Management. 40(5): 403 – 417.
- Choi, Y.S. (2000). **An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management.** ProQuest Dissertation and Theses: 1.
- Chong, S. (2006). **KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies.** The Learning Organization. 13(3): 230 – 256.
- Chong, S. and Choi, Y. (2005). **Critical factors in the successful implement of knowledge management.** Journal of Knowledge Management Practice. 6.
- Choo, C. W. (2000). **Working Knowledge: New Organization Manage What They Know.** Paper presented at the 11th Congresses of Southeast Asian Librarians, Singapore. 26 – 28 April.
- Collison, C. and Parcell, G. (2004). **Learning to Fly.** UK: Capstone.

- Conley, C.A. and Zheng, W. (2009). **Factors Critical to Knowledge Management Success**. Advances in Developing Human Resources. 11(3): 334 – 348.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998). **Working Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., De long, D.W. and Beers, M.C. (1998). **Successful knowledge management projects**. Sloan Management Review. 39: 43 – 57.
- Dubrin, A.J. (2000). **Essentials of Management**. 5th ed. New York :South - Western College Publishing.
- Elmore, R. F. (1980). **Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions**. Political Science Quarterly. 94(4): 601 – 616.
- Friedrich, C. J. (1963). **Man and His Government**. New York: McGraw-Hill.
- Gibton, D., Sabar, N. and Goldring E.B. (2000). **How Principals of Autonomous Schools in Israel View Implementation of Decentralization and Restructuring Policy : Risks,Rights, and Wrongs**. Educational Evaluation and Policy Analysis. 22: 193-210.
- Glueck, W. F. (1977). **Management**. Hinsdale: The Dryden Press.
- Goggin, M. L. and other. (1990). **Implementation theory and practice: Toward a third generation**. New York: Harper Collins.
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001). **Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective**. Journal of Management Information Systems. 18(1): 185 – 214.
- Greenwood, W. T. (1965). **Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach**. Ohio: South – Western.
- Greyerbieth, D. (1993). **Educational Policies and Practices that Support the Inclusion of Students with Disabilities in the General Education Classroom [CD – ROM]**. West – Virginia: Quantity Life Concepts.
- Hahn, A.J., Green, J.C. and Waterman, C. (1996). **Educating About Public Issues: Lessons from Eleven Innovative Public Policy Education Projects**. A Cornell Cooperative Extension Publication: Cornell University. [Online]. Available from: <http://www.ces.ncsu.edu/PIE/cornell.html> [2010, January 30].
- Haimann, T. and Scott, W. G. (1974). **Management in the Modern Organization**. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Co.,.

- Hair, J.F., Anderson, R.E. Tatham, R.L. and Black, W.C. (1988). **Multivariate data analysis (5th ed)**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heck, R.H. and Thomas, S.L. (2000). **An introduction to multilevel modeling techniques**. NJ: Lawrence Erlbaum Associations Publishers.
- Hill, M. (2005). **The public Policy process**. 4th ed. London: Pearson Education.
- Hill, M. and Hupe, P. (2006). **Implementation public policy: Governance in theory and in practice**. London: Sage Publications.
- Hogwood, B. W. and Gunn, L. A. (1984). **Policy analysis for the real world**. London: Oxford University Press.
- Holsapple, C. and Joshi, K.D. (2002). **Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study**. *Information and Management*. 39: 477 – 490.
- Ikoya, P.O. and Ikoya, O.V. (2005). **Determinants of Rural-Urban Variability in the Implementation of Educational Decentralisation Programmes in Developing Countries**. *Journal of Educational Administration*. 43: 500 - 519.
- Jacop, C. E. (1966). **Policy and Bureaucracy**. Princeton, NJ. : D. Van Nostrand.
- Jennex, M. E. and Olfman, L. (2004). **Assessing Knowledge Management Success /Effectiveness Models**. Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences. Honolulu, Hawaii.
- Kahn, A. J. (1969). **Theory and Practice of Social Planning**. New York: Russell Sage Foundation.
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1985). **Organization and Management: A System and Contingency Approach**. New York: McGraw-Hill.
- Koulopoulos, T.M. and Frappaolo, C. (2000). **Smart thing to know about knowledge management**. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Larson, J.S. (1980). **Why Government Programs Fail: Improving Policy Implementation**. New York: Praeger.
- Leonard, B.D. (1995). **Wellsprings of Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press.
- Lester, J. P. and Other. (1987). **Public policy implementation: Evolution of the field and agenda or future research**. *Policy Studies Review*. 7(1): 200 – 216.

- Lin, C.Y. and Kuo, T.H. (2007). **The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance.** *Industrial Management & Data Systems*. 107(7): 1066 – 1083.
- Lipsky, M. (1980). **Street – Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services.** New York: Russell Sage Foundation.
- Marquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization.** New York: McGraw – Hill.
- Marquardt, M. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning.** Palo Alto: Davies – Black Publishing.
- Martin, G. (1988). **The Encyclopedia of Americana.**
- Mazmanian, D. and Sabatier, P. A. (1989). **Implementation and public policy.** Maryland: University Press of America.
- Muthe'n*, L.K. and *Muthe'n*, B.O. (2004). **Mplus user's guide.** 3rd ed. Los Angeles, CA: *Muthe'n* and *Muthe'n*.
- Muthe'n*, L.K. and *Muthe'n*, B.O. (2009). **Mplus: The Comprehensive Modeling Program for Applied Researchers user's guide.** Version 5.12. Los Angeles, CA: *Muthe'n* and *Muthe'n*.
- Nevo, D. (2003). **Developing Effective Knowledge Management Systems.** Doctoral dissertation. The University of British Columbia. Canada.
- Nonaka, I. (1994). **A dynamic theory of organizational knowledge creation.** *Organization Science*. 5 (1): 14 – 37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2000). **Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation.** In Morey, D., Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M. Knowledge Management: Classic and Contemporary Work. Mass: The MIT Press.
- Perrott, B.E. (2007). **A strategic risk approach to knowledge management.** *Business Horizons*. 50: 523 – 533.
- Pfiffner, J. M. (1960). **Administrative Rationality.** *Public Administration Review*. 20(3): 132 – 149.
- Pressman, J. L. and Wildavsky. (1973). **Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland.** London: University of California Press.
- Pulzl, H. and Treib, O. (2007). Implementing public policy. In Fischer, F., Miller, G. J. and Sidney, M. S. **Handbook of public policy analysis: Theory, politics and methods.** New York: CRC Press.

- Putt, A. D. and Springer, F. J. (1989). **Policy Research: Concept, Methods and Application**.
New Jersey: Prentice Hall.
- Ripley, R. B. and Franklin, G. A. (1986). **Policy implementation and bureaucracy**. 2nd ed.
California: Brooks/Cole Publishing.
- Roos, Johan and et al. (1997). **Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape**.
London: Mac – Millan Business.
- Sabatier, P. A. (1986). **Top-down and bottom-up approaches to implementation research: A critical analysis and suggested synthesis**. *Journal of Public Policy*. 6(1): 21- 48.
- Seng, C.V., Zannes, E. and Pace, R.W. (2002). **The contributions of knowledge management to workplace learning**. *Journal of Knowledge management*. 5(2): 137-150.
- Soliman, F. and Spooner, K. (2000). **Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management**. *Journal of knowledge Management*. 4(4): 337 – 345.
- Sorg, J.D. (1983). **A Typology of implementation behaviors of street – level bureaucrats**.
Public Studies Review. 2(3): 391 – 406.
- Teerajetgul, T., Chareonngam, C. and Wethyavivorn, P. (2009). **Key knowledge factors in Thai construction practice**. *International Journal of Project management*. 27: 833-839.
- Terry, G. R. (1960). **Principles of Management**. 3rd ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Trapp, H. (1999). **Benefits of an Intranet – based Knowledge Management System Measuring the Effects**. [Online]. Available from: http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf [2010, January 30].
- Van Meter, D. and Van Horn, C. E. (1975). **The policy implementation process: A conceptual framework**. *Administration and Society*. 6(4): 445 – 488.
- Van Meter, D. and Van Horn, C.E. (1977). **The Implementation of Intergovernmental Policy**.
In Stuart S. Nagel. Ed. *Policy Studies Review Annual*. Beverly Hills: California Sage Publications.
- Vorakulpipat, C. and Rezgui (2008). **An evolutionary and interpretive perspective to knowledge manament**. *Journal of Knowledge Management*. 12(3): 17 – 34.
- Wayne, A. R. Leys. (1952). **Ethic for Policy Decision**. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice – Hall.

- Wen, Y.F. (2009). **An effectiveness measurement model for knowledge management.** Knowledge – Based Systems. 22: 363 – 367.
- Williams, W. (1975). **Implementation analysis and assessment.** Policy Analysis. 1(3): 154-189.
- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2005). **An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector.** Journal of Knowledge Management. 9(3): 64 – 82.
- Yang, J.T. and Wan, C.S. (2004). **Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation.** Tourism Management. 25: 593 – 601.
- Yin, R. (1977). **Production Efficiency Versus Bureaucratic Self – Interest: Two innovative processes.** Policy Sciences. 381 – 399.
- Yoopetch, C. (2008). **Factors affecting Knowledge Management Capabilities and Knowledge Management Outcome: The Study of Thai Banking Industry.** Doctoral dissertation. Department of Public Administration, School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
- Younis, T. and Ian, D. (1990). **The Study of Implementation.** In Talib Younis ed. Implementation in Public Policy. Worcester; Great Britain: Billing G.Sons Ltd.
- Zhang, X. (2008). **Understanding the Conceptual Framework of Knowledge Management In Government.** Presentation on UN Capacity – building Workshop on Back Office Management for e/m – Government in Asia and the Pacific Region, Shanghai. 27 to 28 May 2008. People’s Republic of China.
- Zhao, J. (2010). **School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development.** Computers in Human Behavior. 26: 168 – 175.
- Zheng, w., Yang, B. and Mclean, G.N. (2009). **Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational effectiveness : Mediating role of knowledge management.** Journal of Business Research. 34(2): 24 – 42.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท

ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ดร.ปฐมพงษ์ ตุภเลิศ

อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4. ดร.ฉันทภรณ์ นิลอรุณ

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ภาคผนวก ข.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา (Focus Group)

เรื่อง “แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานด้านนโยบายการจัดการความรู้
ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	หน่วยงาน
1	ดร.พูลชัย ยาวีราช	อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2	ดร.ครรชิต จามรमान	อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3	ดร.ปฐมพงษ์ สุกเลิศ	อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
4	ดร.วรรณกร ทวีแก้ว	ครู โรงเรียนวัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง
5	นายพิทักษ์ สุริยะ	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
6	นางศิรินันท์ จิวตระกูล	ผู้อำนวยการกลุ่มอาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
7	นายสรายุทธ์ แก้วสลับนิล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
8	นายวิโรจน์ ไชยภักดี	รองผู้อำนวยการโรงเรียนอู่ทอง
9	นายวัชรพงษ์ แพร์หลาย	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีอ่างทอง
10	นางศิริวรรณ คุ่มฉายา	ครู โรงเรียนอู่ทอง
11	นายวิวัฒน์ ผลประเสริฐ	ครู โรงเรียนเทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี

ภาคผนวก ก.

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
2. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการวิจัย จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบคำถามให้ครบทุกข้อ
3. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่าน จะถือเป็น ความลับและไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้น
4. โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

นายรณชิต พฤษกรรม

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ

และเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

ข้อคำถาม				
1. สถานภาพ	<input type="checkbox"/>	1) ผู้อำนวยการโรงเรียน	<input type="checkbox"/>	2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน
	<input type="checkbox"/>	3) ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน		
1. เพศ	<input type="checkbox"/>	1) ชาย	<input type="checkbox"/>	2) หญิง
2. อายุ	<input type="checkbox"/>	1) น้อยกว่า 31 ปี	<input type="checkbox"/>	2) 31 – 40 ปี
	<input type="checkbox"/>	3) 41 – 50 ปี	<input type="checkbox"/>	4) มากกว่า 50 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด	<input type="checkbox"/>	1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/>	2) ปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/>	3) ปริญญาโท	<input type="checkbox"/>	4) ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของท่าน	<input type="checkbox"/>	1) น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/>	2) 1 – 3 ปี
	<input type="checkbox"/>	3) 4 – 6 ปี	<input type="checkbox"/>	4) 7 – 9 ปี
	<input type="checkbox"/>	5) มากกว่า 9 ปี		

ข้อคำถาม	
5. จำนวนของการเข้ารับการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของท่าน	<input type="checkbox"/> 1) ไม่เคย <input type="checkbox"/> 2) 1-3 ครั้ง <input type="checkbox"/> 3) 4-6 ครั้ง <input type="checkbox"/> 4) 7-9 ครั้ง <input type="checkbox"/> 5) มากกว่า 9 ครั้ง
6. ระยะเวลาในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ของ สพม.	<input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 2) 1-3 ปี <input type="checkbox"/> 3) 4-6 ปี <input type="checkbox"/> 4) 7-9 ปี <input type="checkbox"/> 5) มากกว่า 9 ปี
7. ระยะเวลาในการดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ของโรงเรียน	<input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 2) 1-3 ปี <input type="checkbox"/> 3) 4-6 ปี <input type="checkbox"/> 4) 7-9 ปี <input type="checkbox"/> 5) มากกว่า 9 ปี
8. จำนวนนักเรียนของโรงเรียน	<input type="checkbox"/> 1) 1-499 คน <input type="checkbox"/> 2) 500-1,499 คน <input type="checkbox"/> 3) 1,500-2,499 คน <input type="checkbox"/> 4) 2,500 คน ขึ้นไป
9. จำนวนบุคลากร (โดยประมาณ) ในโรงเรียนของท่าน คน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

☑ คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขที่ตรงกับความเป็นจริง

- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **น้อย**
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **ปานกลาง**
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **มาก**
- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **มากที่สุด**


ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
A) โรงเรียนของท่านมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ในระดับใด					
1. กำหนดความรู้หลักของโรงเรียนที่ต่อจัดหาหรือรวบรวมในแต่ละกลุ่มงาน					
2. ประกาศนโยบายที่เป็นความรู้หลักและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง					
3. ความรู้หลักที่กำหนดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ / พันธกิจ/ เป้าหมายของโรงเรียน					
4. ค้นหาความรู้หลักที่บุคลากรต้องการใช้ในการเรียนรู้ มากำหนดเป็นนโยบายในการจัดการความรู้					
5. การจัดหาบุคลากร อุปกรณ์ เทคโนโลยี โปรแกรม หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้งาน					
6. รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ จากทั้งภายในและภายนอก เช่น เอกสารงานวิจัย เป็นต้น					
7. ผลักดันให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมฝึกอบรม การบรรยาย เป็นต้น					
8. จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ เช่น ผลักดันให้มีการทำงานแบบข้ามสายงาน เป็นต้น					
9. ลงทุนในด้านการศึกษาและพัฒนา					
10. จัดตั้งทีมพัฒนาหรือออกความรู้จากประสบการณ์ เพื่อสร้างเอกสารแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี					

*** ความรู้หลัก หมายถึง ความรู้ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือทรัพย์สินทางปัญญา

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
11. ผลักดันให้นักลากรใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปรับปรุง คัดแปลง สร้างความรู้บางส่วนหรือทั้งหมดที่เหมาะสมต่อการใช้งานของตนเอง					
12. ระบบการจัดเก็บความรู้ สามารถค้นหาและส่งมอบให้ผู้ใช้ได้ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว					
13. จำแนกความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติ หรือรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น					
14. ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บค้นหา มีความเหมาะสม และสะดวกต่อการใช้งาน					
15. ประชาสัมพันธ์ให้นักลากรทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ เช่น การแจ้งในที่ประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น					
16. ผลักดันให้นักลากรเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ในวาระต่างๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การบันทึก การรายงานข่าว การตีพิมพ์ในวารสาร เป็นต้น					
17. จัดให้มีการเยี่ยมชมกลุ่มงานที่มีการปฏิบัติอยู่เป็นประจำ					
18. ใช้ระบบการสอนงาน การฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง หรือรูปแบบอื่นๆ ในการเผยแพร่ความรู้					
19. ผลักดันให้นักลากรเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
20. ผลักดันให้นักลากรใช้ความรู้จากคลังความรู้ของทางโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
22. มีการต่อยอดองค์ความรู้ภายในคลังของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
23. ปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่ภายในคลังความรู้ของโรงเรียนให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ					
B) ท่านมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด					
1. กำหนดความรู้หลัก ที่ต้องเรียนรู้ เพื่อใช้ตอบสนองต่อภารกิจของตนเอง					
2. ประกาศ หรือประชาสัมพันธ์ความรู้หลักที่ต้องเรียนรู้ เพื่อหากลุ่ม ชุมชน หรืออื่นๆ					
3. กำหนดความรู้หลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ /พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน					
4. แสวงหาความรู้จากข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ ที่มีอยู่ภายในคลังความรู้ของโรงเรียน					
5. แสวงหาความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคล กลุ่ม หรือชุมชนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (ชุมชนนักปฏิบัติ CoP)					
6. แสวงหาความรู้จากการวัดและประเมินผลงานจากประสบการณ์การลงมือปฏิบัติของตนเอง และผู้อื่น					
7. แสวงหาความรู้จากสิ่งพิมพ์ บทความ งานวิจัย หรือข้อมูลอื่นๆ ที่มาจากสื่อภายในเครือข่าย Internet					
8. แสวงหาความรู้จากการดูโทรทัศน์ วิทยุทัศน์ ภาพยนตร์ สื่อMultimedia และอื่นๆ					
9. สร้างความรู้จากการคัดกรอง ปรับปรุง คัดแปลงข้อมูลหรือความรู้ที่ได้รับมาก่อนนำมาใช้งาน					
10. สร้างความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นๆ หรือการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ					
11. สร้างความรู้จากวิธีการหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ โดยการรวมเข้า หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในรูปของเอกสาร					
12. สร้างความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติจริง และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					

ข้อคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
	1	2	3	4	5
13. จัดเก็บความรู้เองด้วยระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบให้ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว					
14. จัดเก็บความรู้เองโดยมีการจำแนกความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
15. จัดเก็บความรู้เองด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่วนตัว					
16. จัดเก็บความรู้ที่ระบบการจัดเก็บคืน (คลังความรู้) ของโรงเรียน					
17. เผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
18. เผยแพร่ความรู้จากการเชิญชวนกลุ่ม ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) หรือบุคคลอื่นๆ เข้ามาเยี่ยมชมผลงาน					
19. เผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การรายงานข่าว การตีพิมพ์ในวารสาร เป็นต้น					
20. เผยแพร่ความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ เช่น การจัดนิทรรศการ, การแข่งขันทักษะ, การสัมมนา, ตลาดนัดความรู้ และอื่นๆ					
21. นำความรู้มาวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อใช้ในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
22. ปรับปรุงความรู้ของตนเองให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเสมอ					
23. ใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ โดยการต่อยอดและขยายผลต่อไปเรื่อยๆ					

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เกี่ยวกับนโยบายการจัดการความรู้**

 คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/สอดคล้องกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/สอดคล้องกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **น้อย**
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/สอดคล้องกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **ปานกลาง**
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/สอดคล้องกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **มาก**
- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ/สอดคล้องกับข้อความนั้นๆ อยู่ในระดับ **มากที่สุด**

ข้อคำถาม	ระดับปฏิบัติ / สอดคล้อง				
	1	2	3	4	5
C) สวม. ที่ท่านสังกัด มีสภาพแวดล้อมต่อไปนี้อยู่ในระดับใด					
1. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
2. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการมีรายได้ที่เพียงพอ และเหลือสำหรับการสนับสนุนการศึกษา					
3. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการให้การสนับสนุนด้านการเงินอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานของ สวม.					

ข้อความ	ระดับปฏิบัติ / สอดคล้อง				
	1	2	3	4	5
4. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการเชื่อมั่นต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของ สพม.					
5. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทุ่มเททั้งด้านกำลังกาย สติปัญญา และอุทิศเวลา					
6. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของงานการศึกษาอยู่ในลำดับต้นๆ					
7. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการมีอุปกรณ์ เครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการ					
8. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการมีความรู้ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้					
9. ประชาชนในเขตพื้นที่บริการมีการสืบค้นข้อมูลเพื่อการเรียนรู้วิทยาการใหม่แขนงต่างๆ อย่างต่อเนื่อง					
10. ในเขตบริการของ สพม. มีสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมและมีความเร็วเพียงพอ					
11. รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันให้มีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานภาครัฐ					
12. การประกันคุณภาพภายในและภายนอก ทำให้ สพม. ต้องมีการส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน					
13. กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อ สพม. นำนโยบายไปปฏิบัติ					
14. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้สังกัด					
15. นโยบายการจัดการความรู้ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน					
16. นโยบายการจัดการความรู้ระบุตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน					
17. นโยบายการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับนโยบายส่วนกลางและนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง					
18. นโยบายการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของ สพม.					
19. นโยบายการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของ สพม. ได้					
20. การกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ มีทฤษฎี หลักการ และเหตุผลรองรับ					
21. มีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อนโยบายการจัดการความรู้ไปยัง สพม. อย่างทั่วถึงเพียงพอ เหมาะสม					
22. มีการจัดหาสิ่งสนับสนุนนโยบายการจัดการความรู้ เช่น ซอฟแวร์ที่ใช้ในการจัดการความรู้					
23. มีการกระจายสิ่งสนับสนุนนโยบายการจัดการความรู้ไปยัง สพม. อย่างรวดเร็วทันต่อการใช้งาน					
24. มีการกระจายงบประมาณไปยัง สพม. อย่างรวดเร็วทันต่อการดำเนินงานตามนโยบาย / โครงการ					
D) สพม. ที่ท่านสังกัดมีการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ในระดับใด					
1) กำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจัดการความรู้ไว้ในโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน					
2) แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหาร สพม. เป็นคณะกรรมการดำเนินงาน					
3) กำหนดให้รายงานหรือชี้แจงผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ โดยตรง					
4) คณะกรรมการดำเนินงานมีส่วนร่วมและมีอิสระในการบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่					
5) มีการพรรณนางาน (Job Description) การส่งเสริมการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน					
6) บุคลากรเห็นคุณค่ากับการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง					
7) ถือว่าการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน					
8) ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในทุกระดับ					
9) มีวิสัยทัศน์ที่จะส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัด พัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
10) กำหนดการส่งเสริมการจัดการความรู้ในโรงเรียนเป็นภารกิจหลักอีกข้อหนึ่งของ สพม. ไว้อย่างชัดเจน					

ข้อความ	ระดับปฏิบัติ / สอดคล้อง				
	1	2	3	4	5
11) มีนโยบายส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของตนเอง					
12) มีการเป้าหมายในรูปของตัวชี้วัดและกรอบระยะเวลาแห่งสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ชัดเจน					
13) มีการกำหนดกลยุทธ์/แนวทางในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติให้กับโรงเรียนอย่างทั่วถึง เช่น การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติ การกำหนดมาตรการ เป็นต้น					
14) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ					
15) มีระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทั้งในและต่างโรงเรียนสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็ว					
16) มีสถานที่ทำงานเสมือน (Virtual Office) สำหรับใช้สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างโรงเรียน เช่น กระดานสนทนา ห้องสนทนา เป็นต้น					
17) มีเว็บไซต์รวมความรู้ (Web portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ภายใน สพม. ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่					
18) มีคลังข้อมูล (Data warehouse) ที่อำนวยความสะดวกในการค้นหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ของบุคลากร					
19) มีฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นศูนย์กลางสำหรับใช้ในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากร					
20) มีการประกาศ เผยแพร่ผลงานการจัดการความรู้ของโรงเรียน					
21) มีการประเมินผลงานของโรงเรียนจากความก้าวหน้าในการจัดการความรู้					
22) มีการให้รางวัลหรือยกย่องโรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ สพม. จัด					
23) มีการให้รางวัล หรือยกย่องบุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ สพม. จัด					
24) มีการกำหนดกฎ ระเบียบปฏิบัติ ขั้นตอนการส่งเสริมการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน เหมาะสม					
25) มีการกำหนดกลุ่มงานของส่งเสริมการจัดการความรู้ได้ครอบคลุมกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เช่น งานกลยุทธ์, งานประสานและติดตามประเมินผล หรืองานกิจกรรมส่งเสริม เป็นต้น					
26) แต่งตั้งผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเป็นคณะกรรมการดำเนินงานแต่ละภารกิจอย่างชัดเจน					
27) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของงานส่งเสริมการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน					
28) มีการจัดสรรอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอ และเพิ่มความเป็นไปได้ให้กับหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติ					
29) มีการจัดกระบวนการทำงานส่งเสริมการจัดการความรู้มีความยืดหยุ่น					
30) มีการกำหนดภารกิจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียน					
31) มีการวางแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ หรือกิจกรรม ที่ใช้ในการส่งเสริมการจัดการความรู้ในโรงเรียนอย่างชัดเจน					
32) มีการกำหนดโครงการ แผนงาน และวิธีการปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน					
33) มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจนเหมาะสม					
34) มีการกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
35) มีการเทียบเคียงผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของโรงเรียนกับมาตรฐานที่กำหนดไว้					
36) มีระบบประเมินตนเองที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดเด่นจุดด้อย เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น					
37) มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
38) มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลายให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง					

ข้อคำถาม	ระดับปฏิบัติ / สอดคล้อง				
	1	2	3	4	5
39) มีการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่กิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ของ สวม.					
40) มีการประชาสัมพันธ์ถึงความสำคัญและเป้าหมายของการส่งเสริมการจัดการความรู้					
41) ผลจากการประชาสัมพันธ์ทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และเห็นความสำคัญในกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ของ สวม. เพิ่มมากขึ้น					
42) ระบบการตรวจสอบและประเมินผลของ สวม. เป็นที่ยอมรับจากทางโรงเรียน					
43) โรงเรียนนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผลประเมินของ สวม. ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานจัดการความรู้					
44) มีการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนนโยบายไปสู่แผนงานการปฏิบัติของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
45) มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
46) มีการประเมินผลผลิต และผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
47) โรงเรียนติดตามผลการประเมินของ สวม. อย่างต่อเนื่อง					
48) มีการประชุมระหว่างหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
49) โรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ จาก สวม. และหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็วทันต่อการติดต่อประสานงาน					
50) โรงเรียนในสังกัดให้ความร่วมมือ โดยการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ สวม. จัด					
51) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ให้ความร่วมมือ โดยการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารส่งเสริมการจัดการความรู้					
52) มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานเกี่ยวกับนโยบายการจัดการความรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ					
53) มีการสื่อสารให้รับทราบว่า “การจัดการความรู้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ”					
54) มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพแห่งอนาคตที่คือการร่วมกัน					
55) มีการสร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างหน่วยงาน เช่น กระดานสนทนา , Blog					
E) ผู้บริหารของ สวม. ที่ท่านสังกัดมีลักษณะหรือการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด					
1) มีวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน					
2) กำหนดให้การส่งเสริมการจัดการความรู้ในโรงเรียนเป็นกลยุทธ์สำคัญ					
3) สื่อสารให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
4) สามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ					
5) พัฒนาทีมงานส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เป็นเอกภาพในองค์การ					
6) กระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
7) มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้					
8) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้อย่างชัดเจน สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะได้					
9) มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหา สร้าง จัดเก็บ และใช้ความรู้					
10) ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้					
11) สนับสนุนส่งเสริมให้หน่วยงานภายใต้สังกัด มีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					

ข้อคำถาม	ระดับปฏิบัติ / สอดคล้อง				
	1	2	3	4	5
F) บุคลากรของ สพม. ที่ท่านสังกัดมีลักษณะหรือการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด					
1) มีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่า “ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่บุคลากรทุกระดับ”					
2) มีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่า “ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร”					
3) มีความไว้วางใจ และเปิดเผยจริงใจต่อกัน					
4) มีความร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ในการจัดการความรู้					
5) มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
6) บุคลากรกระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้า และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างกว้างขวาง					
7) บุคลากรมีการประดิษฐ์ คิดค้น พัฒนา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
8) บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้และพัฒนางาน ได้อย่างอิสระ					
9) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสามารถแนะแนวทางการพัฒนาได้เป็นอย่างดี					
10) มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์และใช้อย่างอิงในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
11) มีความสามารถในการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว ท้าถึง และตรงประเด็น					
12) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจทางเลือกในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม					
13) มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นปรับปรุงงาน หรือกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
14) มีความสามารถในการพัฒนางานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การคิดค้น หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์					
15) บุคลากรเป็นผู้มีน้ำใจ เสียสละ อุทิศเวลาเพื่องาน และมีจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ					
16) บุคลากรเอาใจใส่ รับผิดชอบต่องาน และความมุ่งมั่นสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
17) มีบุคลิกภาพที่เอื้อต่อการทำงานกลุ่ม					
18) ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการจัดการความรู้เป็นอย่างดี					
19) หมั่นแสวงหาความรู้ และฝึกทักษะ ด้วยตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน					
G) โรงเรียนของท่านมีลักษณะหรือการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด					
1) เห็นคุณค่าและความสำคัญของการจัดการความรู้					
2) เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ สพม. จัดอย่างสม่ำเสมอ					
3) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเทคนิคในการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
4) สนับสนุนทรัพยากรในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ สพม. จัดอย่างเพียงพอ					
5) บุคลากรภายในโรงเรียนของท่านเข้าใจว่า “การดำเนินการจัดการความรู้ภายในโรงเรียนจะช่วยพัฒนาและเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปในทางที่ดี”					
6) บุคลากรภายในโรงเรียนของท่านเข้าใจว่า “การดำเนินการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน ไม่ได้ เพิ่มภาระงานให้กับบุคลากร”					
7) บุคลากรภายในโรงเรียนของท่านเข้าใจว่า “การดำเนินการจัดการความรู้ภายในโรงเรียนจะช่วยพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาโรงเรียนไปพร้อมๆ กัน”					

ขอบคุณสำหรับความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ภาคผนวก ง.

ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้
สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้วยโปรแกรม Mplus 5.21

Mplus VERSION 5.21
 MUTHEN & MUTHEN
 05/15/2012 9:24 PM

INPUT INSTRUCTIONS

TITLE: this is TWO LEVEL ANALYSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FULL MODEL
 DATA: FILE IS MPLUS3.DAT;
 VARIABLE: NAMES ARE AW BW CW DW EW FW EW1 EW2 IW1 IW2 IW3 IW4 IW5 IW6 IW7 IW8 IW9
 AB BB CB DB EB FB EB1 EB2 IB1 IB2 IB3 IB4 IB5 IB6 IB7 IB8 IB9 clus ;
 USEVARIABLES ARE AW BW CW DW EW FW EW1 EW2 IW1 IW2 IW3 IW4 IW5 IW6 IW7 IW8 IW9
 AB BB CB DB EB FB EB1 EB2 IB1 IB2 IB3 IB4 IB5 IB6 IB7 IB8 IB9 CLUS;
 CLUSTER = clus;
 WITHIN = AW BW CW DW EW FW EW1 EW2 IW1 IW2 IW3 IW4 IW5 IW6 IW7 IW8 IW9;
 BETWEEN = AB BB CB DB EB FB EB1 EB2 IB1 IB2 IB3 IB4 IB5 IB6 IB7 IB8 IB9;

ANALYSIS: TYPE = TWOLEVEL;

MODEL:

%WITHIN%
 SUCW BY AW BW CW DW EW FW;
 INTW BY IW5 IW1 IW2 IW3 IW4 IW6 IW7 IW8 IW9;
 EXTW BY EW2 EW1;
 SUCW ON INTW EXTW;
 IW6 WITH IW7;
 FW WITH EW CW;
 EW WITH AW BW DW;
 IW3 WITH IW2 IW4;
 IW1 WITH EW2;
 IW8 WITH EW;
 DW WITH BW;

 IW9 WITH IW8 IW6;
 IW5 WITH IW6 IW2;
 INTW ON EXTW;
 %BETWEEN%
 SUCB BY AB BB CB DB EB FB;
 INTB BY IB5 IB1 IB2 IB3 IB4 IB6 IB7 IB8 IB9;
 EXTB BY EB2 EB1;
 SUCB ON INTB EXTB;
 INTB ON EXTB;
 IB6 WITH IB7;
 IB4 WITH IB3;
 IB1 WITH IB9;

IB8 WITH IB5;
 OUTPUT: SAMPSTAT STANDARDIZED TECH1;
 INPUT READING TERMINATED NORMALLY

this is TWO LEVEL ANALYSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FULL MODEL

SUMMARY OF ANALYSIS

Number of groups	1
Number of observations	335
Number of dependent variables	34
Number of independent variables	0
Number of continuous latent variables	6

Observed dependent variables

Continuous

AB	BB	CB	DB	EB	FB
EB1	EB2	IB1	IB2	IB3	IB4
IB5	IB6	IB7	IB8	IB9	AW
BW	CW	DW	EW	FW	EW1
EW2	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5
IW6	IW7	IW8	IW9		

Continuous latent variables

SUCW	INTW	EXTW	SUCB	INTB	EXTB
------	------	------	------	------	------

Variables with special functions

Cluster variable CLUS

Within variables

AW	BW	CW	DW	EW	FW
EW1	EW2	IW1	IW2	IW3	IW4
IW5	IW6	IW7	IW8	IW9	

Between variables

AB	BB	CB	DB	EB	FB
EB1	EB2	IB1	IB2	IB3	IB4
IB5	IB6	IB7	IB8	IB9	

Estimator	MLR
Information matrix	OBSERVED

Maximum number of iterations 100
 Convergence criterion 0.100D-05
 Maximum number of EM iterations 500
 Convergence criteria for the EM algorithm
 Loglikelihood change 0.100D-02
 Relative loglikelihood change 0.100D-05
 Derivative 0.100D-03
 Minimum variance 0.100D-03
 Maximum number of steepest descent iterations 20
 Maximum number of iterations for H1 2000
 Convergence criterion for H1 0.100D-03
 Optimization algorithm EMA
 Input data file(s)
 MPLUS3.DAT
 Input data format FREE

SUMMARY OF DATA

Number of clusters 42
 Average cluster size 7.976
 Estimated Intraclass Correlations for the Y Variables

	Intraclass		Intraclass		Intraclass
Variable	Correlation	Variable	Correlation	Variable	Correlation
AW	0.051	BW	0.023	CW	0.038
DW	0.033	EW	0.042	FW	0.044
EW1	0.000	EW2	0.000	IW1	0.000
IW2	0.000	IW3	0.000	IW4	0.000
IW5	0.000	IW6	0.000	IW7	0.000
IW8	0.000	IW9	0.000		

SAMPLE STATISTICS

NOTE: The sample statistics for within and between refer to the maximum-likelihood estimated within and between covariance matrices, respectively.

ESTIMATED SAMPLE STATISTICS FOR WITHIN

	Means				
	AB	BB	CB	DB	EB
1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Means

	FB	EB1	EB2	IB1	IB2
1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Means

	IB3	IB4	IB5	IB6	IB7
1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Means

	IB8	IB9	AW	BW	CW
1	0.000	0.000	3.104	3.230	3.176

Means

	DW	EW	FW	EW1	EW2
1	3.183	3.166	3.137	3.020	3.079

Means

	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5
1	3.161	3.157	3.149	3.094	3.196

Means

	IW6	IW7	IW8	IW9
1	3.191	3.164	3.365	3.240

Covariances

	AB	BB	CB	DB	EB
AB	0.000				
BB	0.000	0.000			
CB	0.000	0.000	0.000		
DB	0.000	0.000	0.000	0.000	
EB	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FB	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EB1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EB2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

IB2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	FB	EB1	EB2	IB1	IB2
FB	0.000				
EB1	0.000	0.000			
EB2	0.000	0.000	0.000		
IB1	0.000	0.000	0.000	0.000	
IB2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	IB3	IB4	IB5	IB6	IB7
IB3	0.000				
IB4	0.000	0.000			
IB5	0.000	0.000	0.000		
IB6	0.000	0.000	0.000	0.000	
IB7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	IB8	IB9	AW	BW	CW
IB8	0.000				
IB9	0.000	0.000			
AW	0.000	0.000	0.846		
BW	0.000	0.000	0.720	0.673	
CW	0.000	0.000	0.741	0.673	0.726
DW	0.000	0.000	0.748	0.667	0.701
EW	0.000	0.000	0.703	0.635	0.665
FW	0.000	0.000	0.734	0.657	0.682
EW1	0.000	0.000	0.463	0.417	0.441
EW2	0.000	0.000	0.618	0.553	0.574
IW1	0.000	0.000	0.662	0.587	0.614
IW2	0.000	0.000	0.663	0.591	0.618
IW3	0.000	0.000	0.677	0.599	0.633
IW4	0.000	0.000	0.677	0.602	0.629
IW5	0.000	0.000	0.702	0.626	0.651
IW6	0.000	0.000	0.685	0.614	0.638
IW7	0.000	0.000	0.681	0.614	0.637
IW8	0.000	0.000	0.642	0.572	0.589
IW9	0.000	0.000	0.679	0.609	0.637

Covariances

	DW	EW	FW	EW1	EW2
DW	0.739				
EW	0.685	0.701			
FW	0.694	0.677	0.737		
EW1	0.434	0.424	0.439	0.566	
EW2	0.577	0.560	0.581	0.549	0.789
IW1	0.616	0.596	0.622	0.575	0.764
IW2	0.621	0.606	0.621	0.586	0.770
IW3	0.635	0.618	0.632	0.580	0.756
IW4	0.634	0.616	0.627	0.578	0.761
IW5	0.651	0.630	0.660	0.618	0.793
IW6	0.642	0.625	0.641	0.590	0.764
IW7	0.641	0.631	0.641	0.602	0.760
IW8	0.599	0.555	0.600	0.559	0.716
IW9	0.642	0.619	0.642	0.576	0.764

Covariances

	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5
IW1	0.846				
IW2	0.834	0.934			
IW3	0.816	0.881	0.936		
IW4	0.811	0.865	0.871	0.932	
IW5	0.853	0.881	0.882	0.878	0.999
IW6	0.823	0.873	0.850	0.856	0.908
IW7	0.831	0.880	0.867	0.864	0.893
IW8	0.759	0.766	0.754	0.765	0.813
IW9	0.814	0.849	0.843	0.854	0.892

Covariances

	IW6	IW7	IW8	IW9
IW6	0.960			
IW7	0.913	0.973		
IW8	0.785	0.790	0.885	
IW9	0.884	0.872	0.810	0.962

Correlations

	AB	BB	CB	DB	EB
AB	0.000				
BB	0.000	0.000			
CB	0.000	0.000	0.000		
DB	0.000	0.000	0.000	0.000	
EB	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FB	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EB1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EB2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	FB	EB1	EB2	IB1	IB2
FB	0.000				
EB1	0.000	0.000			
EB2	0.000	0.000	0.000		
IB1	0.000	0.000	0.000	0.000	
IB2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	IB3	IB4	IB5	IB6	IB7
IB3	0.000				
IB4	0.000	0.000			
IB5	0.000	0.000	0.000		
IB6	0.000	0.000	0.000	0.000	
IB7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IB9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	IB8	IB9	AW	BW	CW
IB8	0.000				
IB9	0.000	0.000			
AW	0.000	0.000	1.000		
BW	0.000	0.000	0.955	1.000	
CW	0.000	0.000	0.945	0.963	1.000
DW	0.000	0.000	0.946	0.947	0.957
EW	0.000	0.000	0.913	0.925	0.932

FW	0.000	0.000	0.930	0.934	0.932
EW1	0.000	0.000	0.670	0.677	0.688
EW2	0.000	0.000	0.756	0.759	0.758
IW1	0.000	0.000	0.782	0.778	0.783
IW2	0.000	0.000	0.746	0.745	0.750
IW3	0.000	0.000	0.761	0.755	0.768
IW4	0.000	0.000	0.762	0.760	0.764
IW5	0.000	0.000	0.763	0.764	0.764
IW6	0.000	0.000	0.759	0.763	0.764
IW7	0.000	0.000	0.751	0.759	0.757
IW8	0.000	0.000	0.742	0.742	0.735
IW9	0.000	0.000	0.752	0.758	0.762

Correlations

	DW	EW	FW	EW1	EW2
DW	1.000				
EW	0.953	1.000			
FW	0.941	0.943	1.000		
EW1	0.671	0.674	0.680	1.000	
EW2	0.755	0.753	0.761	0.821	1.000
IW1	0.779	0.774	0.787	0.831	0.935
IW2	0.748	0.750	0.749	0.806	0.897
IW3	0.764	0.763	0.761	0.798	0.879
IW4	0.764	0.762	0.756	0.796	0.887
IW5	0.758	0.753	0.769	0.822	0.893
IW6	0.763	0.762	0.762	0.800	0.877
IW7	0.757	0.764	0.757	0.811	0.867
IW8	0.741	0.704	0.743	0.789	0.856
IW9	0.761	0.754	0.763	0.781	0.876

Correlations

	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5
IW1	1.000				
IW2	0.939	1.000			
IW3	0.917	0.943	1.000		
IW4	0.914	0.927	0.933	1.000	
IW5	0.928	0.912	0.912	0.910	1.000
IW6	0.913	0.922	0.897	0.905	0.927
IW7	0.916	0.924	0.909	0.908	0.906
IW8	0.877	0.842	0.829	0.843	0.864
IW9	0.902	0.896	0.888	0.902	0.910

Correlations

	IW6	IW7	IW8	IW9
IW6	1.000			
IW7	0.945	1.000		
IW8	0.852	0.851	1.000	
IW9	0.920	0.902	0.878	1.000

ESTIMATED SAMPLE STATISTICS FOR BETWEEN

Means

	AB	BB	CB	DB	EB
1	3.065	3.191	3.139	3.143	3.132

Means

	FB	EB1	EB2	IB1	IB2
1	3.097	3.053	3.076	3.102	3.105

Means

	IB3	IB4	IB5	IB6	IB7
1	3.099	3.053	3.075	3.060	3.126

Means

	IB8	IB9	AW	BW	CW
1	3.233	3.134	0.000	0.000	0.000

Means

	DW	EW	FW	EW1	EW2
1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Means

	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5
1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Means

	IW6	IW7	IW8	IW9

1 0.000 0.000 0.000 0.000

Covariances

	AB	BB	CB	DB	EB
AB	0.583				
BB	0.515	0.469			
CB	0.526	0.478	0.495		
DB	0.543	0.492	0.508	0.530	
EB	0.503	0.458	0.473	0.493	0.474
FB	0.535	0.484	0.496	0.514	0.487
EB1	0.391	0.352	0.372	0.385	0.369
EB2	0.521	0.465	0.478	0.497	0.461
IB1	0.604	0.544	0.560	0.582	0.545
IB2	0.635	0.568	0.587	0.614	0.572
IB3	0.591	0.535	0.561	0.584	0.551
IB4	0.601	0.541	0.566	0.590	0.553
IB5	0.623	0.563	0.582	0.607	0.571
IB6	0.608	0.552	0.576	0.597	0.571
IB7	0.598	0.541	0.566	0.590	0.563
IB8	0.614	0.549	0.572	0.591	0.559
IB9	0.627	0.562	0.581	0.603	0.570
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	FB	EB1	EB2	IB1	IB2
FB	0.521				
EB1	0.373	0.380			

EB2	0.482	0.399	0.547		
IB1	0.566	0.465	0.609	0.715	
IB2	0.592	0.476	0.623	0.737	0.796
IB3	0.561	0.475	0.589	0.692	0.741
IB4	0.567	0.480	0.592	0.702	0.749
IB5	0.591	0.482	0.621	0.725	0.761
IB6	0.577	0.482	0.599	0.702	0.745
IB7	0.569	0.478	0.591	0.696	0.738
IB8	0.579	0.498	0.617	0.710	0.747
IB9	0.594	0.482	0.618	0.731	0.768
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	IB3	IB4	IB5	IB6	IB7
IB3	0.744				
IB4	0.735	0.754			
IB5	0.734	0.748	0.767		
IB6	0.727	0.731	0.747	0.772	
IB7	0.730	0.730	0.739	0.753	0.761
IB8	0.724	0.718	0.732	0.734	0.735
IB9	0.731	0.739	0.753	0.734	0.730
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	IB8	IB9	AW	BW	CW
IB8	0.768				
IB9	0.749	0.782			
AW	0.000	0.000	0.000		
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	DW	EW	FW	EW1	EW2
DW	0.000				
EW	0.000	0.000			
FW	0.000	0.000	0.000		
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5
IW1	0.000				
IW2	0.000	0.000			
IW3	0.000	0.000	0.000		
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Covariances

	IW6	IW7	IW8	IW9
IW6	0.000			
IW7	0.000	0.000		
IW8	0.000	0.000	0.000	
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	AB	BB	CB	DB	EB
AB	1.000				
BB	0.985	1.000			
CB	0.979	0.992	1.000		
DB	0.977	0.987	0.991	1.000	
EB	0.956	0.970	0.977	0.983	1.000
FB	0.972	0.978	0.976	0.979	0.981
EB1	0.831	0.835	0.859	0.859	0.869
EB2	0.922	0.917	0.918	0.924	0.904
IB1	0.936	0.940	0.941	0.946	0.937
IB2	0.932	0.930	0.936	0.945	0.931
IB3	0.897	0.905	0.923	0.930	0.927
IB4	0.906	0.910	0.926	0.934	0.925

IB5	0.931	0.937	0.944	0.952	0.947
IB6	0.906	0.917	0.931	0.933	0.943
IB7	0.898	0.906	0.922	0.930	0.937
IB8	0.917	0.914	0.927	0.927	0.927
IB9	0.929	0.928	0.934	0.937	0.936
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	FB	EB1	EB2	IB1	IB2
FB	1.000				
EB1	0.839	1.000			
EB2	0.903	0.876	1.000		
IB1	0.928	0.892	0.974	1.000	
IB2	0.920	0.866	0.945	0.977	1.000
IB3	0.901	0.893	0.924	0.949	0.963
IB4	0.906	0.897	0.922	0.957	0.968
IB5	0.935	0.892	0.959	0.979	0.974
IB6	0.910	0.891	0.922	0.945	0.951
IB7	0.904	0.890	0.917	0.944	0.949
IB8	0.916	0.922	0.952	0.958	0.955
IB9	0.931	0.884	0.946	0.979	0.974
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	IB3	IB4	IB5	IB6	IB7
IB3	1.000				
IB4	0.981	1.000			
IB5	0.972	0.984	1.000		
IB6	0.959	0.959	0.970	1.000	
IB7	0.970	0.965	0.967	0.982	1.000
IB8	0.958	0.944	0.954	0.953	0.961
IB9	0.959	0.963	0.973	0.945	0.946
AW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	IB8	IB9	AW	BW	CW

IB8	1.000				
IB9	0.966	1.000			
AW	0.000	0.000	0.000		
BW	0.000	0.000	0.000	0.000	
CW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
DW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
FW	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	DW	EW	FW	EW1	EW2
DW	0.000				
EW	0.000	0.000			
FW	0.000	0.000	0.000		
EW1	0.000	0.000	0.000	0.000	
EW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5
IW1	0.000				
IW2	0.000	0.000			
IW3	0.000	0.000	0.000		
IW4	0.000	0.000	0.000	0.000	

IW5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Correlations

	IW6	IW7	IW8	IW9
IW6	0.000			
IW7	0.000	0.000		
IW8	0.000	0.000	0.000	
IW9	0.000	0.000	0.000	0.000

THE MODEL ESTIMATION TERMINATED NORMALLY

TESTS OF MODEL FIT

Chi-Square Test of Model Fit

Value	407.743*
Degrees of Freedom	213
P-Value	0.0000
Scaling Correction Factor	1.002
for MLR	

* The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used for chi-square difference tests. MLM, MLR and WLSM chi-square difference testing is described in the Mplus Technical Appendices at www.statmodel.com. See chi-square difference testing in the index of the Mplus User's Guide.

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	14827.554
Degrees of Freedom	272
P-Value	0.0000

CFI/TLI

CFI	0.987
TLI	0.983

Loglikelihood

H0 Value	-1496.758
H0 Scaling Correction Factor	1.607
for MLR	
H1 Value	-1292.453
H1 Scaling Correction Factor	1.228
for MLR	

Information Criteria

Number of Free Parameters	127
Akaike (AIC)	3247.516
Bayesian (BIC)	3731.911
Sample-Size Adjusted BIC	3329.054
(n* = (n + 2) / 24)	

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.052
----------	-------

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value for Within	0.006
Value for Between	0.005

MODEL RESULTS

		Two-Tailed			
		Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value
Within Level					
SUCW	BY				
AW		1.000	0.000	999.000	0.000
BW		0.904	0.018	50.165	0.000
CW		0.936	0.021	45.511	0.000
DW		0.944	0.025	37.954	0.000
EW		0.898	0.030	29.996	0.000
FW		0.921	0.027	34.606	0.000
INTW					
	BY				
IW5		1.000	0.000	999.000	0.000
IW1		0.927	0.026	35.356	0.000
IW2		0.972	0.021	47.398	0.000

IW3	0.957	0.020	46.824	0.000
IW4	0.958	0.019	50.531	0.000
IW6	0.970	0.024	39.611	0.000
IW7	0.978	0.025	39.151	0.000
IW8	0.881	0.055	15.979	0.000
IW9	0.960	0.024	40.676	0.000

EXTW BY

EW2	1.000	0.000	999.000	0.000
EW1	0.772	0.036	21.579	0.000

SUCW ON

INTW	0.466	0.393	1.187	0.235
EXTW	0.338	0.432	0.783	0.434

INTW ON

EXTW	0.863	0.042	26.530	0.000
------	-------	-------	--------	-------

IW6 WITH

IW7	0.040	0.010	4.182	0.000
-----	-------	-------	-------	-------

FW WITH

EW	0.021	0.007	3.214	0.001
CW	-0.003	0.003	-0.969	0.332

EW WITH

AW	-0.007	0.004	-1.884	0.060
BW	-0.005	0.004	-1.284	0.199
DW	0.013	0.004	3.186	0.001

IW3 WITH

IW2	0.023	0.007	3.377	0.001
IW4	0.024	0.005	4.536	0.000

IW1 WITH

EW2	0.028	0.011	2.516	0.012
-----	-------	-------	-------	-------

IW8 WITH

EW	-0.025	0.008	-2.985	0.003
----	--------	-------	--------	-------

DW WITH

BW	-0.010	0.003	-3.357	0.001
----	--------	-------	--------	-------

IW9 WITH

IW8	0.033	0.013	2.505	0.012
IW6	0.022	0.007	3.038	0.002

IW5 WITH

IW6	0.018	0.007	2.679	0.007
IW2	-0.016	0.005	-3.264	0.001

Intercepts

AW	3.104	0.116	26.872	0.000
BW	3.230	0.102	31.818	0.000
CW	3.176	0.106	30.093	0.000
DW	3.183	0.110	28.921	0.000
EW	3.166	0.107	29.643	0.000
FW	3.137	0.108	29.084	0.000
EW1	3.020	0.090	33.414	0.000
EW2	3.079	0.111	27.798	0.000
IW1	3.161	0.119	26.534	0.000
IW2	3.157	0.124	25.411	0.000
IW3	3.149	0.124	25.405	0.000
IW4	3.094	0.124	24.934	0.000
IW5	3.196	0.130	24.643	0.000
IW6	3.191	0.130	24.460	0.000
IW7	3.164	0.132	23.986	0.000
IW8	3.365	0.114	29.632	0.000
IW9	3.240	0.129	25.097	0.000

Variances

EXTW	0.706	0.080	8.831	0.000
------	-------	-------	-------	-------

Residual Variances

AW	0.052	0.007	7.828	0.000
BW	0.023	0.004	6.652	0.000
CW	0.031	0.004	7.986	0.000
DW	0.031	0.004	8.148	0.000
EW	0.064	0.009	7.551	0.000
FW	0.063	0.007	8.649	0.000
EW1	0.145	0.019	7.560	0.000
EW2	0.082	0.014	5.784	0.000
IW1	0.054	0.012	4.585	0.000
IW2	0.064	0.006	9.907	0.000
IW3	0.091	0.008	11.417	0.000
IW4	0.087	0.010	8.422	0.000

IW5	0.079	0.009	8.948	0.000
IW6	0.094	0.012	7.952	0.000
IW7	0.093	0.011	8.563	0.000
IW8	0.176	0.045	3.917	0.000
IW9	0.113	0.016	7.233	0.000
SUCW	0.264	0.049	5.362	0.000
INTW	0.031	0.010	3.122	0.002

Between Level

SUCB BY

AB	1.000	0.000	999.000	0.000
BB	0.906	0.023	39.553	0.000
CB	0.932	0.029	31.726	0.000
DB	0.964	0.031	31.378	0.000
EB	0.901	0.041	21.902	0.000
FB	0.945	0.036	25.898	0.000

INTB BY

IB5	1.000	0.000	999.000	0.000
IB1	0.951	0.024	40.174	0.000
IB2	0.999	0.033	30.408	0.000
IB3	0.966	0.035	27.550	0.000
IB4	0.976	0.023	43.246	0.000
IB6	0.982	0.033	29.611	0.000
IB7	0.975	0.036	27.404	0.000
IB8	0.984	0.041	23.903	0.000
IB9	0.993	0.033	30.180	0.000

EXTB BY

EB2	1.000	0.000	999.000	999.000
EB1	0.786	0.061	12.857	0.000

SUCB ON

INTB	0.693	0.029	23.897	0.000
EXTB	0.156	2.529	22.286	0.000

INTB ON

EXTB	.884	0.046	26.570	0.000
------	------	-------	--------	-------

IB6 WITH

IB7	0.024	0.010	2.378	0.017
-----	-------	-------	-------	-------

IB4 WITH

IB3	0.017	0.006	2.792	0.005
-----	-------	-------	-------	-------

IB1 WITH

IB9	0.013	0.009	1.394	0.163
-----	-------	-------	-------	-------

IB8 WITH

IB5	-0.016	0.005	-3.314	0.001
-----	--------	-------	--------	-------

Intercepts

AB	3.065	0.118	26.005	0.000
BB	3.191	0.106	30.183	0.000
CB	3.139	0.109	28.908	0.000
DB	3.143	0.112	27.983	0.000
EB	3.132	0.106	29.474	0.000
FB	3.097	0.111	27.814	0.000
EB1	3.053	0.095	32.111	0.000
EB2	3.076	0.114	26.960	0.000
IB1	3.102	0.130	23.784	0.000
IB2	3.105	0.138	22.558	0.000
IB3	3.099	0.133	23.283	0.000
IB4	3.053	0.134	22.792	0.000
IB5	3.075	0.135	22.748	0.000
IB6	3.060	0.136	22.573	0.000
IB7	3.126	0.135	23.226	0.000
IB8	3.233	0.135	23.904	0.000
IB9	3.134	0.136	22.970	0.000

Variances

EXTB	0.508	0.067	7.576	0.000
------	-------	-------	-------	-------

Residual Variances

AB	0.018	0.006	3.326	0.001
BB	0.006	0.002	3.319	0.001
CB	0.004	0.002	2.504	0.012
DB	0.005	0.001	3.506	0.000
EB	0.016	0.005	3.520	0.000
FB	0.016	0.004	4.100	0.000
EB1	0.066	0.018	3.650	0.000
EB2	0.039	0.022	1.760	0.078
IB1	0.027	0.014	1.884	0.060
IB2	0.036	0.012	3.001	0.003
IB3	0.034	0.009	3.848	0.000
IB4	0.029	0.007	3.908	0.000

IB5	0.007	0.003	2.038	0.042
IB6	0.039	0.012	3.217	0.001
IB7	0.037	0.010	3.712	0.000
IB8	0.032	0.012	2.586	0.010
IB9	0.031	0.007	4.225	0.000
SUCB	0.052	0.021	2.500	0.012
INTB	-0.004	0.020	-0.220	0.826

R-SQUARE**Within Level**

Variable	Observed		Two-Tailed	
	Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value
AW	0.939	0.009	99.412	0.000
BW	0.965	0.006	152.316	0.000
CW	0.958	0.007	139.754	0.000
DW	0.958	0.006	168.410	0.000
EW	0.909	0.014	63.422	0.000
FW	0.915	0.013	71.455	0.000
EW1	0.743	0.045	16.544	0.000
EW2	0.896	0.020	43.991	0.000
IW1	0.936	0.014	67.780	0.000
IW2	0.932	0.010	93.669	0.000
IW3	0.902	0.014	63.485	0.000
IW4	0.907	0.018	50.663	0.000
IW5	0.921	0.014	64.522	0.000
IW6	0.902	0.020	45.164	0.000
IW7	0.905	0.017	52.439	0.000
IW8	0.802	0.046	17.511	0.000
IW9	0.882	0.023	38.481	0.000

Variable	Latent		Two-Tailed	
	Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value
SUCW	0.668	0.066	10.164	0.000

Between Level

Variable	Observed		Two-Tailed	
	Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value

AB	0.968	0.010	95.312	0.000
BB	0.988	0.004	227.700	0.000
CB	0.991	0.004	275.664	0.000
DB	0.990	0.003	383.447	0.000
EB	0.966	0.010	101.389	0.000
FB	0.969	0.007	132.390	0.000
EB1	0.826	0.056	14.647	0.000
EB2	0.929	0.039	23.935	0.000
IB1	0.962	0.019	49.925	0.000
IB2	0.954	0.016	58.372	0.000
IB3	0.954	0.014	68.421	0.000
IB4	0.962	0.012	82.308	0.000
IB5	0.991	0.005	214.893	0.000
IB6	0.950	0.019	51.325	0.000
IB7	0.951	0.016	58.297	0.000
IB8	0.959	0.018	52.808	0.000
IB9	0.960	0.010	94.914	0.000

Latent Variable	Two-Tailed			
	Estimate	S.E.	Est./S.E.	P-Value
SUCB	0.908	0.039	23.420	0.000

Beginning Time: 21:24:51

Ending Time: 21:24:55

Elapsed Time: 00:00:04

MUTHEN & MUTHEN

3463 Stoner Ave.

Los Angeles, CA 90066

Tel: (310) 391-9971

Fax: (310) 391-8971

Web: www.StatModel.com

Support: Support@StatModel.com

Copyright (c) 1998-2009 Muthen & Muthen

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายรณชิต พฤษกรรม เกิดเมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2520 ที่อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขามัธยมศึกษา วิชาเอกคณิตศาสตร์ ในปีการศึกษา 2543 จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำเร็จการศึกษาปริญญาครุศา สตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถิติการศึกษา ในปีการศึกษา 2547 จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เข้าศึกษาต่อหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ในปีการศึกษา 2550 ที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปี พ.ศ. 2547 ปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 ที่โรงเรียนผาน้ำทิพย์วิทยา อำเภอหนองพอก จังหวัดร้อยเอ็ด ปี พ.ศ. 2548 ถึง เดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2555 ปฏิบัติงานใน ตำแหน่ง ครู คศ.1 ที่โรงเรียนผาน้ำทิพย์วิทยา อำเภอหนองพอก จังหวัดร้อยเอ็ด และเดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2555 ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครู คศ.1 ที่โรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด