

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้  
บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3

ปริญญาานิพนธ์

ของ

ยุรดา อรรถนสาร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2552

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้  
บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3

ปริญญาานิพนธ์

ของ

ยุรดา อรรถนสาร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2552

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้  
บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3

บทคัดย่อ

ของ

ยุรดา อรรถนสาร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2552

ยุรดา อรรถนสาร. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3. ปริญญาโท กศ.ม. (การ  
บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์, รองศาสตราจารย์  
ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้าง  
องค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์การ คุณลักษณะของครู และการจัดการความรู้ของครู และ  
ศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้าง  
องค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์การ และคุณลักษณะของครู โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 ปีการศึกษา 2551 จำนวน  
356 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการ  
วิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับ 0.98 สถิติที่  
ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(Standard Deviation) สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Multiple Regression  
Analysis)

จากการศึกษาวิจัยพบว่า

1. การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้านคือ ด้านการสร้างคลังความรู้
2. การศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนระดับบรรยากาศขององค์การโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับระดับคุณลักษณะของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน
3. การศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะของครูด้านวิชาชีพครู พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และบรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจ มีความสำคัญในการทำนายการจัดการความรู้ของครูอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .66 และมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของครู กับการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการจัดการความรู้มากที่สุดและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าเป็นบวก ( $r = .57$ )

A STUDY OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN ADMINISTRATOR BEHAVIORS IN  
CREATING LEARNING ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, TEACHER  
CHARACTERISTICS AND TEACHERS' KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SCHOOLS UNDER  
THE OFFICE OF BANGKOK EDUCATIONAL SERVICE AREA 3

AN ABSTRACT

BY

YURADAA ATATHANASARN

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master of Education Degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

May 2009

Yuradaa Atathanasarn. (2009). *A Study of the Relationships between Administrator Behaviors in Creating Learning Organization, Organizational Climate, Teacher Characteristics and Teachers' Knowledge Management in Schools under the Office of Bangkok Educational Service Area 3*. Master thesis, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst. Prof. Dr. Puongrat Kesonpat, Assoc. Prof. Laddawan Kasemnetre.

The main objectives of this research were to study the *Relationships between Administrator Behaviors in Creating Learning Organization, Organizational Climate, Teacher Characteristics and Teachers' Knowledge Management*; and study the prediction power the administrator behaviors in creating learning organization, organizational climate, and teacher characteristics on the teachers' knowledge management. The sample consisted of 356 secondary education teachers in the schools under the Office of Bangkok Educational Service Area 3 in the academic year 2008. They were acquired by multi-stage random sampling. The instrument used was a five-point rating scale questionnaire with Cronbach's alpha coefficient of 0.98. The statistics used for analyzing the acquired data were percentage, mean and stepwise multiple regression.

The results revealed as follow.

1. The level of teachers' knowledge management as a whole was at the high level. When considered the individual aspects it was found that 2 aspects were at the high level, i.e. knowledge vision and knowledge sharing while the knowledge assets creation was at the moderate level.

2. The levels of the administrator behaviors as a whole and individual aspects were at the high level. The levels of the organizational climate as a whole and individual aspects were at the high level. The levels of the teacher characteristics as whole and individual aspects were at the high level.

3. The regression analysis revealed that the professional characteristics aspect of the teacher characteristics, the systematic thinking, mental models, and shared vision aspects of the administrator behaviors in creating learning, and the power climate aspect of the organizational climate had predictive effect on the teachers' knowledge management at the moderate level; the multiple correlation coefficients was .66 and could predict 44% of the variances of the knowledge management at .05 level of significance. Besides, when considered the correlation coefficients between the administrator behaviors in creating learning organization, organizational climate and teachers' knowledge management it was found that the professional characteristics aspect and the teachers' knowledge management had the highest correlation ( $r = .57$ ).

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร กรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ ท่านทั้งสองได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องเกี่ยวกับการทำงานวิจัยทุกขั้นตอน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำวิจัยอย่างลึกซึ้ง รู้หลักการเขียนงานวิจัยที่ดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาที่ได้รับและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ และรองศาสตราจารย์ ประณต คำฉิม ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าที่ได้รับแต่งตั้งเพิ่มเติมที่ได้ให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่มีประโยชน์ส่งผลให้งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์อย่างยิ่ง และผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. นิตย์ โรจนรัตน์วณิชย์ อาจารย์ ฌินมัย ตะหมัง ดร. ร.ต.อ. หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์ และอาจารย์ภูริ วงศ์วิเชียร ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัยรวมถึงให้คำแนะนำในการแก้ไขเครื่องมือให้มีคุณภาพพร้อมทั้งขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาคการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน และคุณครูทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบพระคุณคุณบุญจันทร์ สีสันต์ คุณระเบียบ เชี่ยวชาญ และคุณไพบรยาวิโรฒ ศรีประเสริฐ ที่ให้ความช่วยเหลือและคอยให้คำปรึกษา คำแนะนำในการดำเนินการวิจัยแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา รวมทั้งขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ภาคการบริหารการศึกษาทุกท่าน

นอกจากนั้นผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พ่อ แม่ พี่ น้อง หลานชายและหลานสาวที่น่ารัก ที่คอยให้กำลังใจเสมอมา คุณประโยชน์อันใดที่พึงได้จากปริญญาานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ พ่อ แม่ ครู อาจารย์ ผู้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ในการอบรมสั่งสอนแก่ผู้วิจัยจนถึงปัจจุบัน

ยุรดา อรรถนสาร

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
สมมติฐาน.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต3.....	16
สภาพทั่วไป.....	16
สถานศึกษาและบุคลากร.....	18
การจัดการความรู้.....	19
ความรู้ของครู.....	20
แนวคิดการจัดการความรู้.....	24
ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้.....	31
การวัดการจัดการความรู้.....	33
พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	35
แนวคิดพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	35
การวัดพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	43
บรรยากาศองค์การ.....	44
ความหมายของบรรยากาศองค์การ.....	44
แนวคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์การ.....	46
การวัดบรรยากาศองค์การ.....	52
คุณลักษณะของครู.....	54
คุณลักษณะด้านส่วนตัว.....	56



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู.....	59
การวัดคุณลักษณะของครู.....	62
<b>งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้.....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่ง การเรียนรู้.....	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ.....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของครู.....	77
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	81
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	81
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล...</b>	89
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	97
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	97
สมมุติฐานการวิจัย.....	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	99
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
สรุปผลการวิจัย.....	100
อภิปรายผลการวิจัย.....	101
ข้อเสนอแนะ.....	106
<b>บรรณานุกรม</b> .....	108
<b>ภาคผนวก</b> .....	121
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	122
ภาคผนวก ข แบบสอบถามสำหรับการวิจัย.....	124
ภาคผนวก ค ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อและรายด้าน.....	136
ภาคผนวก จ หนังสือราชการ	149
<b>ประวัติย่อผู้ทำวิจัย</b> .....	164

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน...	82
2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามสัดส่วนของประชากร.....	82
3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	90
4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศ องค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ของครู โดยรวมและรายด้าน.....	92
5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปร พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู .....	94
6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ในการทำนายการจัดการ ความรู้ของครู จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการ เรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู.....	95

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
2 กรอบการจัดการความรู้: โมเดลปลาทู.....	25
3 กระบวนการคิดเชิงระบบ.....	36

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ปัจจุบันมักมีการกล่าวถึงสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ที่ทุกสังคมมีการนำความรู้มาใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม และก้าวไปสู่เศรษฐกิจเพื่อการแข่งขัน และเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสมดุล (วิจารณ์ พานิช. 2547: ออนไลน์) โดยเป็นการใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาการทำงานและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้เป็นเสมือนทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นความรู้จึงช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548: 3) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาก็ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาประเทศไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ประกอบด้วยระดับการศึกษาของประชากร และความสามารถในการเรียนรู้ของประชากรเป็นข้อได้เปรียบในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งความรู้จะพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี ถ้าประชากรมีความสามารถในการจัดการความรู้ของตนเองได้ก็จะช่วยสร้างสรรคในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น (ประกอบ ใจมั่น. 2547: 1)

ในอดีตที่ผ่านมาความรู้ในสถานศึกษาทุกแห่งมีอยู่มากมาย แต่บางสถานศึกษาไม่ได้จัดเก็บให้เป็นระบบ จึงทำให้ความรู้กระจุกกระจายและต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนาน โดยเฉพาะความรู้ต่างๆ ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นทักษะเฉพาะคนที่เกิดจากประสบการณ์การสอน ค่านิยม และพฤติกรรมการสอน ที่จะจางหายไปกับผู้เกษียณอายุราชการ การลาออก หรือโอนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ทำให้ความรู้ในคนๆ นั้นไม่ได้ถูกเก็บไว้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานรุ่นหลังและไม่ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ส่วนความรู้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เช่น ตำรา เอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ ซึ่งความรู้เหล่านี้สามารถเผยแพร่ แบ่งปันให้กับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาได้ (วันทนา เมืองจันทร์ และคณะ. 2548: 12) ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การไม่สามารถนำความรู้ของสถานศึกษามาสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ได้จากการวิจัย หรือประสบการณ์จากการทำงานในการพัฒนาและประยุกต์ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันตามสถานการณ์โลกและตามคู่แข่งได้ อีกทั้งการนำความรู้ในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษามาใช้ไม่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรว่ามีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่

ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ได้มากน้อยเพียงไร กระบวนการนั้นคือ “การจัดการความรู้” นั่นเอง (สำนักงานก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548: 7)

ในปัจจุบันบุคลากรควรมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ การถ่ายทอดความรู้ เจตคติ และ ความเป็นครูลดน้อยลง เนื่องจากครูขาดโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งปัญหา ส่วนหนึ่งเกิดจากตัวครูมีความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ครูไม่เพียงพอ ความรู้ที่มีจำกัดแต่ใน หนังสือ ไม่รู้วิธีแสวงหาความรู้ ขาดการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และขาดการคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่เกิดจากการเรียนการสอน ขาดความรู้เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรม การใช้สื่อ และเวลาไม่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์รวมทั้งเนื้อหา โดยใช้วิธีถ่ายทอดให้เด็กจำ ทำให้ไม่เกิดการ พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง (อรุณวรรณ นาคทองดี. 2549: 2) ประกอบกับในอดีตผู้บริหารของ สถานศึกษาใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ของตนโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อการขับเคลื่อนโรงเรียน ไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จตามที่ต้องการ แต่ในปัจจุบันผู้บริหารต้องเป็นผู้ผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนใน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีการส่งเสริมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู กระตุ้น ให้เกิดการใช้ปัญญา สนับสนุนส่งเสริมให้ครูเกิดการพัฒนาเป็นรายบุคคล (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2549: ออนไลน์) สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีในศาสตร์ความรู้มาสู่การปฏิบัติได้ มีทักษะและเทคนิควิธีการสอน รวมถึงส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ในการเข้าถึง ความรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการจัดการเรียนการสอน และนอกจากนั้นยังใช้เป็นเครื่องมือใน การพัฒนาตนเองด้วย (อรุณวรรณ นาคทองดี. 2549: 3)

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในฐานะเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีความสำคัญและจำเป็นในการสนับสนุนการจัดการความรู้รวมถึงการพัฒนาและให้บุคลากรครู ตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่ (Ryoko Toyama. 2002: 72) ซึ่งผู้บริหารจะมีการสนับสนุนให้เกิดการ จัดการความรู้ในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องโดยจัดให้มีระบบสารสนเทศ และฐานข้อมูล และฝึกอบรมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการงานให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ และมีการจัดเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนสำคัญที่จะทำให้งานเกิด ความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมที่บุคคลแต่ละคนแสดงออกมาในการปฏิบัติงาน ร่วมกันทำให้เกิดบรรยากาศสถานศึกษาขึ้น ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรทราบบว่าสภาพบรรยากาศของ การทำงานภายในองค์การของตนเองเป็นอย่างไร ประกอบกับผู้บริหารควรมีหน้าที่สร้างบรรยากาศ ให้แก่สถานศึกษา (รสสุคนธ์ รุดชาติ. 2550: 1) เพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการสร้าง วัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้สมาชิกมีการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและ ตัดสินใจ นำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนในการเรียนรู้ ทั้งนี้การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับ การเรียนรู้นั้นมีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ มาใช้ใน

การปฏิบัติงานได้ และควรมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การโดยเน้นที่การเป็นองค์การที่ต้องอาศัยความรู้เป็นพื้นฐาน (Knowledge-base Organization) (พิชิต เทพวรรณ. 2550: 60) ทั้งนี้แนวคิดและหลักการในการจัดการความรู้ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การทุกระดับ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547: 19) ซึ่งการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นเรื่องที่มีมานานนับร้อยๆ ปี เห็นได้จากการถ่ายทอดความรู้ ภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งอย่างไม่เป็นระบบ แต่ก็ถือว่าการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549: 1) การจัดการความรู้ในองค์กร จึงเป็นเรื่องที่มีคุณค่าสมควรที่สถานศึกษาจะบริหารจัดการให้มีการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าครูและบุคลากรของสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณค่า เป็นการมองคนว่าเป็น “ทรัพยากรสินทางปัญญา” ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ที่เรียนจากการปฏิบัติ เป็นตัวนำเพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ และเกิดวิธีการทำงานที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Best Practice) เพื่อให้ครูรุ่นหลังนำไปศึกษา นำไปใช้ประโยชน์ และนำไปต่อยอดความรู้ให้แตกฉานต่อไป (วันทนา เมืองจันทร์ และคณะ. 2548: 3)

อย่างไรก็ตามถือได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลซึ่งต้องอาศัยการผสมผสาน วิธีการเรียน ความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ เครื่องมือ และที่จัดเก็บ เพื่อสร้างเป็นความรู้ แล้วนำไปพัฒนาต่อยอดให้กลายเป็นมูลค่าของสื่อที่สามารถนำกลับมาพัฒนาและสร้างคุณค่าต่อไปได้อีก ทั้งนี้ผู้บริหารในทุกๆ ระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของสถานศึกษา จะต้องผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ รวมทั้งสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เกิดการเรียนรู้และตระหนักให้บุคลากรครูเห็นถึงคุณค่าและวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนทางพันธกิจ การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (Kent, D. Peterson. 2002: online)

ด้วยสภาพของพื้นที่ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ครอบคลุมพื้นที่ในเขตปริมณฑลหรือรอบนอกของกรุงเทพมหานคร สถานศึกษามีทั้งขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่พิเศษ ดังนั้นความรู้ที่มีอยู่ในพื้นที่นี้ จะเป็นความรู้ตามวิถีชีวิตของคนในพื้นที่นั้น ซึ่งมีอยู่กระจัดกระจาย ประกอบกับสถานศึกษาบางแห่งได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลยังไม่ทั่วถึง แต่อย่างไรก็ตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 (2549: 8-9) มีระบบบริหารจัดการที่ตรงตามมาตรฐานกำหนด ซึ่งตลอดเวลาได้พยายามปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนในทุกขนาดโรงเรียน พัฒนาศักยภาพผู้บริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย 3 ประการคือ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) การพัฒนาคน และ 3) การพัฒนาองค์กร เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ยกระดับ

ความสามารถทางวิชาการของนักเรียน ครู ผู้บริหาร และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน (เจษฎา แซ่มประเสริฐ. 2551: ออนไลน์)

จากสภาพการณ์และความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยตัวแปรต้นที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ตัวแปร นั่นคือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจำแนกเป็น 5 ด้านตามแนวคิดของ Senge และบรรยากาศองค์การ ซึ่งจำแนกเป็น 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Litwin and Stringer และอีกตัวแปรหนึ่งคือคุณลักษณะของครู ใน 2 ด้านคือคุณลักษณะด้านส่วนตัว และคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู ส่วนตัวแปรตามคือ การจัดการความรู้ ใน 3 ด้าน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างคลังความรู้ ตามแนวคิดของประพนธ์ ผาสุขยี่ด แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง นโยบาย การวางแผน พัฒนาคูคลากรและองค์การภายในโรงเรียนแล้วนั้น ยังมีประโยชน์ทั้งผู้บริหารและบุคลากรครูในสถานศึกษาโดยทั่วไปรวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สนใจได้ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ และเป็นแนวทางในการต่อยอดการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของตนเองและเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการจัดการความรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมโดยรวม

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
3. เพื่อศึกษาอำนาจในการทำนวยการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู



## ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ช่วยให้ทราบถึงระดับการจัดการความรู้ ระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบรรยากาศองค์การ และระดับคุณลักษณะของครู ในแต่ละด้านภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 นอกจากนี้ ผลการวิจัยในครั้งนี้ยังช่วยให้ทราบว่า พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านใดบ้าง บรรยากาศองค์การด้านใดบ้าง และคุณลักษณะของครูด้านใดบ้างที่มีอำนาจในการนำผลการจัดการความรู้ของครู เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง นโยบาย การวางแผน พัฒนาบุคลากรและองค์การภายในสถานศึกษา รวมถึงยังเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการจัดการความรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมโดยรวม

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 ปีการศึกษา 2551 รวมทั้งสิ้น 42 โรงเรียน มีจำนวนครูทั้งสิ้น 3,277 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 ปีการศึกษา 2551 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1973: 725) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือที่ระดับนัยสำคัญ .05 จากขนาดประชากรจำนวน 3,277 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 356 คน

## ตัวแปรที่ศึกษา

### 1. ตัวแปรอิสระ คือ

#### 1.1 พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่

##### 1.1.1 ด้านความคิดเชิงระบบ

##### 1.1.2 ด้านความรอบรู้แห่งตน

##### 1.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

- 1.1.4 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน
- 1.1.5 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
- 1.2 บรรยากาศองค์การใน 3 ด้าน ได้แก่
  - 1.2.1 บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ
  - 1.2.2 บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์
  - 1.2.3 บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล
- 1.3 คุณลักษณะของครูใน 2 ด้าน ได้แก่
  - 1.3.1 คุณลักษณะด้านส่วนตัว
  - 1.3.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู
- 2. ตัวแปรตาม คือ
  - การจัดการความรู้ใน 3 ด้าน ได้แก่
    - 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้
    - 2.2 การแลกเปลี่ยนความรู้
    - 2.3 การสร้างคลังความรู้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3** หมายถึง องค์การทางราชการที่ให้บริการในการจัดการศึกษาเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และจัดตั้งขึ้นตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาตามอัธยาศัยและการศึกษาตลอดชีวิต

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

### นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. **การจัดการความรู้** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของครูในการจัดการความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายอยู่ในตัวครูหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างคลังความรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้** หมายถึง การรับรู้และเข้าใจถึงทิศทางหรือเป้าหมายในการจัดการความรู้ของครู และสามารถกำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย ได้ว่าจะจัดการความรู้เพื่อเป้าหมายเรื่องอะไร และจะต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่ครูต้องปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไว้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และมีความปลอดภัย และเป็นอิสระที่จะสร้างวิสัยทัศน์ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีส่วนร่วมในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์ทางความรู้ซึ่งนำไปสู่วิสัยทัศน์ภาพรวมของโรงเรียน และมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้และปรับวิสัยทัศน์ทางความรู้ในสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายต่างๆ ของสถานศึกษา

**1.2 การแลกเปลี่ยนความรู้** หมายถึง การนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้จากประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีตที่ประสบผลสำเร็จในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ และจากข้อผิดพลาดในการทำงานของครูออกมาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างเพื่อนครู กลุ่มครู และระหว่างสถานศึกษา ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยวิธีการและรูปแบบต่างๆ โดยอาศัยหรือไม่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นทางการ

**1.3 การสร้างคลังความรู้** หมายถึง การรวบรวมความรู้จากเอกสารต่างๆ และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันของครูทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา นำมาจัดเก็บเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ โดยเก็บไว้ในรูปของเอกสาร เช่น แฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน วารสาร จดหมายข่าว และอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยมาใช้ในการสร้างคลังความรู้ รวมทั้งมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การทบทวนหลังการปฏิบัติ การเสวนา การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง เพื่อนช่วยเพื่อน และเวทีถาม-ตอบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ และแสวงหาความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการนำความรู้ไปใช้

การวัดการจัดการความรู้ วัดได้โดยใช้แบบสอบถามการจัดการความรู้ของครู ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของวสันต์ ลาจันทร์ (2548: 68) วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549: 214-223) จันทนา สุขธนารักษ์ (2550: 188-190) และประมวล ศรีขวัญใจ (2550: 93-94) โดยให้ครูเป็นผู้ประเมินด้วยตนเองมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากน้อยที่สุด ถึง มากที่สุด ให้คะแนน 1-5 คะแนนในแต่ละข้อ ผู้ที่ได้คะแนนมากแสดงว่ามีการจัดการความรู้มากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

**2. พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาบุคคลและองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการชวนหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ ใน 5 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**2.1 ด้านความคิดเชิงระบบ** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่มองภาพบริบทของโรงเรียนในสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้าง และขอบข่ายงานโดยรวมได้อย่างชัดเจน และมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นกลยุทธ์ เป็นแนวทางให้ครูกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมาย และกระตุ้นให้บุคลากรและทีมงานพัฒนาระบบการวางแผนงานและกำหนดแผนการพัฒนาโดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

**2.2 ด้านความรอบรู้แห่งตน** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกฝนอบรมตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งในและนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูให้มีการพัฒนาความรู้และแนวคิดในการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรและกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน ทำให้เกิดทักษะหรือความชำนาญในการทำงานและเกิดการเรียนรู้ให้ทันการณ์เพื่อบรรลุถึงความเป็นเลิศ รวมทั้งมีเจตคติที่ดีในการทำงาน

**2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่เปิดโอกาสครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคน (Personal Vision) ให้มีความศรัทธาหรือความผูกพันต่อทีม ต่อองค์กรและต่อหน่วยงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดการรับรู้ว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จ และความเป็นเลิศอะไรและในด้านใด เมื่อใดแก่องค์กร และสนับสนุนให้ครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน กระตุ้นให้ครูทุกคนเกิดความปรารถนาที่จะให้องค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน และสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**2.4 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นทางความคิดและในการบริหารงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เปิดใจกว้างและสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น พัฒนาค้นหาตนเองให้เหมาะสมกับวิชาชีพอยู่เสมอ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูได้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันตามแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ของแต่ละคน

**2.5 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยให้ระดับหัวหน้าและผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ และมีพลังอำนาจ (Empowerment) ที่ชัดเจน ในด้านการ

ตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่างๆ สร้างความเข้าใจให้ครูเกิดการยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้ครูนำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การสร้างผู้นำและทายาททางการบริหารในองค์กรโดยให้ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงานเพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

การวัดพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ วัดได้โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: 83-87) และ ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550: 130-136) โดยให้ครูเป็นผู้ประเมินด้วยตนเองมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากน้อยที่สุด ถึง มากที่สุด ให้คะแนน 1-5 คะแนนในแต่ละข้อ ผู้ที่ได้คะแนนมากแสดงว่ามีการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

**3. บรรยากาศองค์การ** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับสภาพการทำงานภายในโรงเรียนซึ่งสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

**3.1 บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความชัดเจนของการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทและหน้าที่ โดยให้ครูทุกคนได้เข้าใจถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเองเพื่อวางแผนงาน กระจายงานและแบ่งงานกันปฏิบัติ และกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้น

**3.2 บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึก เป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา มีความอบอุ่น มิตรภาพที่ดี มีความรัก ผูกพันกัน ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลครูอย่างทั่วถึงและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว ส่วนบุคลากรก็ให้ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรและเพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้า และเมื่อมีการกระทำผิดวินัยก็จะได้รับการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ครูมีอิสระในการทำงานแม้ว่ามีโครงสร้างหรืออุปสรรคในการทำงานมากก็ตาม และครูได้รับความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่างๆ ที่ทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน

**3.3 บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการยอมรับต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานผิดพลาดได้มีโอกาส

ปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และให้กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น มีการปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด สร้างความรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ในบรรยากาศของโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน

การวัดบรรยากาศขององค์กร วัดได้โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของสังข์ ใจาน (2548: 93-100) สมพิศ เก่งพานิช (2549: 72-75) และ รสสุคนธ์ รุดชาติ (2550: 91-99) วิภาวี มหารักษกะ (2550: 205-213) โดยให้ครูเป็นผู้ประเมินด้วยตนเองมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากน้อยที่สุด ถึง มากที่สุด ให้คะแนน 1-5 คะแนนในแต่ละข้อ ผู้ที่ได้คะแนนมากแสดงว่ามีการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

**4. คุณลักษณะของครู** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกอย่างเหมาะสมของครู ได้แก่ คุณลักษณะด้านส่วนตัว และคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู โดยมีรายละเอียดดังนี้

**4.1 คุณลักษณะด้านส่วนตัว** หมายถึง คุณลักษณะของครูที่แสดงออกเฉพาะตัวของบุคคลในทางที่ดี ได้แก่ การมีสุขภาพกายและใจสมบูรณ์ ประกอบกับการที่ครูแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นคว้า แสวงหาวิธีใหม่ๆ มีความขยันหมั่นเพียร ความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่สูง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และความประพฤติ มีความรัก เมตตาช่วยเหลือให้นักเรียนได้พัฒนาอย่างเต็มที่ ศึกษาหาความรู้ รวมทั้งการแสดงออกถึงการติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาจากแหล่งความรู้ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ปัญหาของนักเรียน และให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานของชุมชน

**4.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอน มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างดี และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง มีความสามารถในการวัดผลและประเมินผลการเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามหลักกลุ่มสาระการเรียนรู้ แสวงหาและนำข้อมูลข่าวสารวิทยากร และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สามารถใช้สื่อการเรียนการสอนได้หลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาสาระตลอดจนวัยของผู้เรียน มีการจัดการเรียนการสอน ชี้แนะแนวทางให้นักเรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนครูในการจัดการเรียน

การสอน โดยมีความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระวิชาที่สอน มีการกระตุ้นให้นักเรียนสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนและสามารถแนะนำ และปกครองนักเรียนได้ดี สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาปรับปรุงกระบวนการสอนของตนเอง รวมทั้งมีความศรัทธาต่อวิชาชีพครู มีความภูมิใจ ความพอใจ และเห็นคุณค่าของอาชีพครู

การวัดคุณลักษณะของครู วัดได้โดยใช้แบบสอบถามคุณลักษณะของครู ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของนงนุช บุญตาปวน (2548:101-103) และ นิคม ผดาวัลย์ (2549: 123-127) โดยให้ครูเป็นผู้ประเมินด้วยตนเองมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากน้อยที่สุด ถึง มากที่สุด ให้คะแนน 1-5 คะแนนในแต่ละข้อ ผู้ที่ได้คะแนนมากแสดงว่ามีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของครูมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู จากแนวคิดของวิลาวัลย์ มาคัม (2549: 76-78) กล่าวว่า เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นภารกิจของครู และมีความจำเป็นต่อครูในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและทักษะเกิดความชำนาญเพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูมีส่วนสัมพันธ์และเป็นตัวกำหนดให้เกิดการจัดการความรู้

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการจัดการความรู้ของครู โดยใช้หลักการและแนวคิดของ ประพนธ์ ผาสุขยี่ต แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2550: 37-38) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ต้องครอบคลุมทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวคนด้วย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย และสามารถสื่อสารกันได้ จึงได้ใช้แบบจำลองที่เรียกว่า “โมเดลปลาทู” (TUNA Model) 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่เป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานหรือโครงการ (รัตน เทียงตรง, 2548: บทคัดย่อ) เพื่อให้ทราบเป้าหมายของการจัดการความรู้ในกิจกรรมงานหรือโครงการว่าจะจัดการความรู้ไปในทิศทางใด 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนซึ่งกันและกัน (เข็มชาติ ไชยโหวาร, 2548: บทคัดย่อ) ส่วนการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตยังอยู่ในระดับต่ำ (วิลาวัลย์ มาคัม, 2549: 278) ดังนั้นครูจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้ทางด้านนี้ให้โดยมาก 3) การสร้างคลังความรู้ คือ ครูสามารถรวบรวม

และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ โดยเก็บไว้ในแฟ้มสะสมงาน ตำราเรียน วารสาร จดหมายข่าวอย่างเหมาะสมและอยู่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบกับเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรการจัดการความรู้ของครูมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวความคิดของเซ็งกี (Senge. 1990: 139-269) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความคิดเชิงระบบ มีความรอบรู้แห่งตน มีวิสัยทัศน์ร่วม มีแบบแผนความคิดอ่าน และมีการเรียนรู้เป็นทีม จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูเกิดการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ โดยเผยแพร่ความรู้ที่ตนได้ศึกษามาให้แก่นักเรียน ดังนั้นครูจะเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ (พินิต แสงสุข. 2548: 38; อ้างอิงจาก Maki. 2001) จากการศึกษาของทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: 58-59) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความสนใจ และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเองได้มีการเข้าร่วมกิจกรรม ประชุม สัมมนาทางวิชาการ และเรียนรู้ที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ และเป็นไปโดยอัตโนมัติและไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เป็นผลให้บุคลากรต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ มีแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหา มีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ มีการเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ (ตติยา ม่วงมิ่งสุข. 2550: 108; อ้างอิงจาก วิจารณ์ พานิช. 2545) ในงานวิจัยครั้งนี้ พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นตัวกำหนดและสามารถทำนายการจัดการความรู้ได้

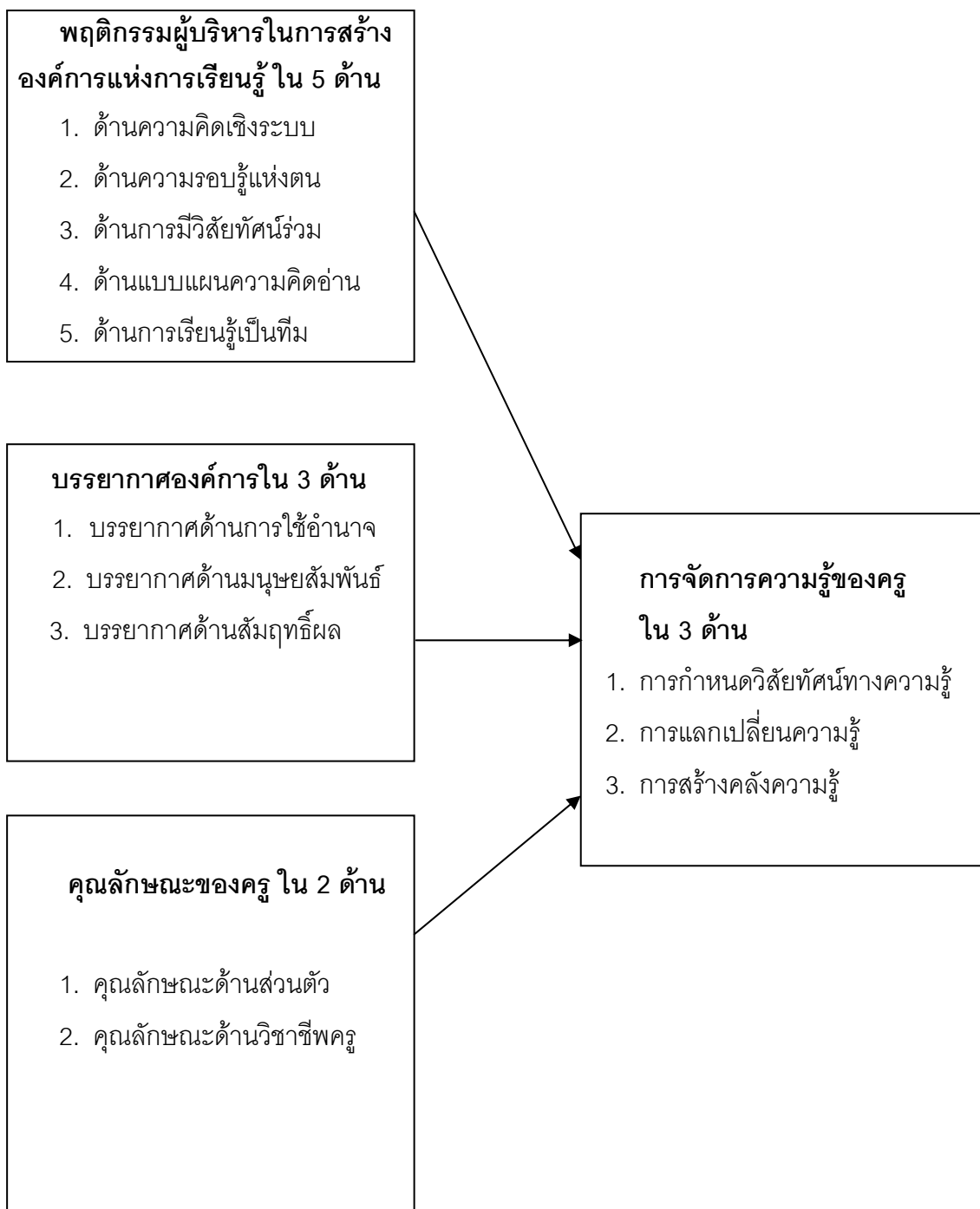
บรรยากาศขององค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญและมีผลต่อการจัดการความรู้ของครูในโรงเรียนนั้นๆ ครูสามารถรับรู้เกี่ยวกับสภาพการทำงานภายในสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานและมีประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ (สมพิศ เก่งพานิช. 2549: 15) ตามหลักการและแนวคิดของลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer. 1968: 45-46) ได้แบ่งบรรยากาศขององค์การออกเป็น 3 ด้านคือ 1) บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ ได้แก่ โครงสร้างของงาน ความรับผิดชอบ ความขัดแย้ง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของสมพิศ เก่งพานิช (2549: 56-57) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการโรงเรียนวัดแจ้ห่ม พบว่า โรงเรียนที่มีการชี้แจงนโยบายและโครงสร้างการบริหารงานแก่บุคลากรครูได้ทราบอย่างชัดเจนและมีแบบแผนการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไป ทำให้ครูได้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ขวัญเรือน รัตมี. 2547: 122) และส่งผลให้บุคลากรครูดำเนินการจัดเก็บข้อมูล ความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรครูได้พัฒนาตนเอง นิเทศภายใน ร่วมประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานได้ดี (ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์. 2545: 144) 2) บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความอบอุ่น การสนับสนุน และความภาคภูมิใจต่อองค์การ จากการศึกษาของสังข์ ใจพาน (2548: 74-



75) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนที่มีบรรยากาศขององค์การอบอุ่น ผูกพันแน่นแฟ้นและผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรครูทุกคนในโรงเรียนจะก่อให้เกิดการสนับสนุนและเปิดโอกาสแก่บุคลากรครูในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ 3) บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล ได้แก่ ความเสี่ยงของงานและการให้รางวัล จากการศึกษาของชวัญเรือน รัศมี (2547: 126) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศขององค์การ พบว่า การจูงใจให้บุคลากรครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น การยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลงานดีเด่น มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับระดับและตำแหน่งงานที่ทำเป็นแรงขับเคลื่อนให้ครูเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อลดความเสี่ยงต่องานได้เป็นอย่างดีและบุคลากรครูเกิดการยอมรับ และมีความมั่นใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย (สมพิศ เก่งพานิช. 2549: 57) ในงานวิจัยครั้งนี้ บรรยากาศขององค์การจึงเป็นตัวกำหนดและสามารถทำนายการจัดการความรู้ได้

คุณลักษณะของครู เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะบอกได้ว่าครูมีการจัดการความรู้มากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา และสังเคราะห์จากแนวความคิดของนักวิชาการและแนวนโยบาย แผนและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และสรุปอย่างชัดเจนว่าคุณลักษณะของครูที่ดีนั้นควรมีลักษณะ 2 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านส่วนตัว คือ พฤติกรรมการแสดงออกทั้งกาย วาจา และความประพฤติที่ดี (นิคม ผดาวลัย. 2549: 90) ได้แก่ มีความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ มีระเบียบวินัย (ยนต์ ชุ่มจิต. 2550:167) มีความใฝ่รู้ หมั่นแสวงหาความรู้ และชวนขยายศึกษาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ (พรทิพย์ บุญเป๊กชัตรสกุล. 2543: 27-28; อ้างอิงจาก บุญเจือ สุวรรณพฤษ. 2523: 11-12) มีเจตคติที่ดี และมีมิตรภาพต่อทุกคน (นิรมล แจ่มจำรัส. 2545: 93-96) ครูที่มีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการจัดการความรู้อยู่ในตัวเอง และคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู คือ พฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน การจัดการเรียนการสอน (นิคม ผดาวลัย. 2549: 90) จากการศึกษาของนงนุช บุญตาปวน (2548: 86) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็น คุณลักษณะของครูตามความคิดเห็นของนักเรียน พบว่า ครูที่มีความรู้ ความสามารถในการสอน เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีให้กับนักเรียน จะมีคุณลักษณะอยู่ในระดับสูง ในงานวิจัยครั้งนี้ คุณลักษณะของครูจึงเป็นตัวกำหนดและสามารถทำนายการจัดการความรู้ได้

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย ดังปรากฏในภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมุติฐานในการวิจัย

พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูร่วมกันทำนายการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ได้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3
  - 1.1 สภาพทั่วไป
  - 1.2 สถานศึกษาและบุคลากร
2. การจัดการความรู้
  - 2.1 ความรู้ของครู
  - 2.2 แนวคิดการจัดการความรู้
    - 2.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้
    - 2.2.2 การแลกเปลี่ยนความรู้
    - 2.2.3 การสร้างคลังความรู้
  - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้
  - 2.4 การวัดการจัดการความรู้
3. พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 3.1 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
    - 3.1.1 ความคิดเชิงระบบ
    - 3.1.2 ความรอบรู้แห่งตน
    - 3.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
    - 3.1.4 แบบแผนความคิดอ่าน
    - 3.1.5 การเรียนรู้เป็นทีม
  - 3.2 การวัดพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
4. บรรยากาศองค์การ
  - 4.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
  - 4.2 แนวคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

- 4.2.1 บรรยายภาคด้านการใช้อำนาจ
- 4.2.2 บรรยายภาคด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4.2.3 บรรยายภาคด้านสัมฤทธิ์ผล
- 4.3 การวัดบรรยายภาคองค์การ
- 5. **คุณลักษณะของครู**
  - 5.1 คุณลักษณะด้านส่วนตัว
  - 5.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู
  - 5.3 การวัดคุณลักษณะของครู
- 6. **งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**
  - 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
    - 6.1.1 งานวิจัยในประเทศ
    - 6.1.2 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
    - 6.2.2 งานวิจัยในประเทศ
    - 6.2.3 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยายภาคองค์การ
    - 6.3.1 งานวิจัยในประเทศ
    - 6.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของครู
    - 6.4.1 งานวิจัยในประเทศ
    - 6.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

### 1.1 สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 (2549: 5) เป็นองค์กรทางราชการที่ให้บริการในการจัดการศึกษาเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และจัดตั้งขึ้นตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาตามอัธยาศัยและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมีวิสัยทัศน์และภารกิจหน้าที่ในด้านการจัดการศึกษา ดังนี้

### วิสัยทัศน์ด้านการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 (2549: 8) เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ มีความเข้มแข็ง และพร้อมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณธรรม และพัฒนาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทยภายใต้ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นองค์กรแห่งคุณภาพมีความเข้มแข็งและพร้อมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

### ภารกิจหน้าที่ในการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 (2549: 8-9) มีภารกิจหน้าที่ในการจัดการศึกษาดังนี้ คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับ สร้างความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และยกระดับขีดความสามารถของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม นำความรู้สู่มาตรฐานสากล เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึงและประสาน ส่งเสริมความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยกย่องคุณภาพการศึกษาในทุกระดับโดยเน้นให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่ดี ปรับปรุงหลักสูตรและสาระการเรียนรู้และสร้างความตระหนักในคุณค่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาระบบการสอบของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานหลักสูตร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน กำหนด โดยปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ พัฒนาศักยภาพผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ เพื่อให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยเน้นกระบวนการจัดการความรู้รวมทั้งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยเน้นการส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมนักเรียน ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านวิชาการของนักเรียนในทุกระดับ ส่งเสริมนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 3 ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย 3 ประการคือ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) การพัฒนาคน และ 3) การพัฒนาองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เน้นการยกระดับความสามารถทางวิชาการของนักเรียน ครู ผู้บริหาร และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน โดยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 เริ่มมีการจัดการความรู้ให้กับครูผู้สอนในสถานศึกษา (เจษฎา แซ่ม ประเสริฐ 2551: ออนไลน์)

ดังเช่นโรงเรียนศึกษานารี ได้เข้าร่วมโครงการนำร่อง วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศโรงเรียนต้นแบบขนาดใหญ่ ซึ่งพบว่า โรงเรียนศึกษานารีตระหนักถึงระบบการนำองค์การและการจัดการความรู้ ได้ใช้หลักการบริหารแบบ “ร่วมคิดร่วมทำ” โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในการจัดการศึกษา อันได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดทิศทางและนโยบายการพัฒนาโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารได้ประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้เป็นเรื่องต่อไปนี้ คือ ส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน และส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้พัฒนาทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนจะให้การสื่อสารกับครูทุกคนอย่างสม่ำเสมอและชัดเจน ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยในที่ประชุม ทั้งการประชุมครูทั้งโรงเรียนและการประชุมกลุ่มย่อย และการสื่อสารผ่านเอกสาร และสื่อระบบอิเล็กทรอนิกส์ (วันทนา เมืองจันทร์; และคนอื่นๆ. 2548: 148-161)

## 1.2 สถานศึกษาและบุคลากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ครอบคลุมพื้นที่ 15 เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดรัฐบาล 54 โรงเรียน แบ่งเป็นขนาดกลาง 6 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 22 โรงเรียน และขนาดใหญ่พิเศษ 26 โรงเรียน และสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาเอกชน 256 โรงเรียน มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 4,079 คน แบ่งเป็น บุคลากรโรงเรียนในสังกัดรัฐบาล 3,422 คน และบุคลากรสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาเอกชน 657 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมีบุคลากร มีเครื่องมือและแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เปิดโอกาสให้มีการสรรหาผู้มีความรู้ความชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญมาปฏิบัติงาน เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีข่าวสารและศักยภาพของบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางการศึกษาเศรษฐกิจและสังคม (ประมวล ศรีขวัญใจ. 2550: 14)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (2548-2551) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจตามแนวทางปฏิรูป

การศึกษาภายใต้ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3. 2549: 11-12)

- 1) สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
- 3) สร้างเสริมมาตรฐานระบบบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) เพิ่มโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพการทำงานด้วย

วิธีการที่หลากหลาย

- 5) เพื่อโอกาสให้การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนและจัดเวทีแข่งขันในทุกระดับ
- 6) เร่งรัดให้สถานศึกษาจัดระบบ ใช้ พัฒนาและเผยแพร่สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี แหล่ง

เรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

- 7) ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่เน้นการสืบสานประเพณีและวัฒนธรรมไทย
- 8) ระดมทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 ได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษาในสังกัดมีการจัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน และรวมถึงสวัสดิภาพ สวัสดิการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบ เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. การจัดการความรู้

สถานศึกษา ถือเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการจัดการความรู้ โดยมีครูเป็นผู้ขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการศึกษาไปข้างหน้าได้ ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีครูที่มีความรู้ มีความสามารถในการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนประสบความสำเร็จ (ประมวดี ศรีขวัญใจ. 2550: 31; อ้างอิงจาก วีรนุช ปั่นทวนิช. 2547: 14) เพื่อนักเรียนทุกคนจะได้มีความรู้พื้นฐานตามมาตรฐานช่วงชั้น และมีความรู้สามารถประกอบอาชีพได้ สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในการยกระดับความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้ (อนันต์ เพียรพานิชย์. 2548: ออนไลน์) ซึ่งโรงเรียนต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้ทุกคนมีการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้เพื่อทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizaton) รวมทั้งทุกคนภายในโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้บังเกิดผลสำเร็จได้ (วันทนา เมืองจันทร์. 2548: 8,66)

## 2.1 ความรู้ของครู

พาร์เคและสแตนฟอร์ด (Parkey & Standford. 1992: 20-21) ได้เสนอว่า ความรู้และทักษะที่จำเป็นของครู ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ที่สำคัญประกอบด้วย
  - 1.1 ความรู้เรื่องตนเองและนักเรียน
  - 1.2 ความรู้เรื่องวิชาที่สอน
  - 1.3 ความรู้เรื่องทฤษฎีการศึกษาและการวิจัย
2. ด้านทักษะที่สำคัญประกอบด้วย
  - 2.1 ทักษะในการสอน เทคนิคในการสอน
  - 2.2 ทักษะในการปฏิสัมพันธ์
3. ด้านการตอบสนองและการแก้ปัญหา

ชนาธิป พรกุล (2543: 6-7) เสนอแนวคิดถึงลักษณะครูที่ดีด้านความรู้ในยุคปัจจุบันไว้ดังนี้

- 3.1 มีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาอย่างลุ่มลึก
- 3.2 ติดตามความก้าวหน้าในเทคนิควิธีสอน
- 3.3 เป็นนักวิจัยวิทยาการเรียนรู้
- 3.4 เป็นนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3.5 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษ

พันธ์เพ็ญ หีบเพชร (2540: 87) กล่าวว่า ครูต้องมีความรู้ในวิชาที่จะสอนอย่างดี เพื่อที่จะถ่ายทอดให้ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนต้องเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ และทักษะที่เพียงพอจะเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพต่อไปได้

ศาสตราจารย์ ดร. สาโรช บัวศรี (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2543: 72-80) กล่าวว่า ครูควรมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. เกี่ยวกับการสอน ครูต้องใช้หลักจิตวิทยาแห่งการเรียนรู้ หลักการเจริญเติบโตและพัฒนาการของเด็ก วางแผนการสอนอย่างถี่ถ้วน ใช้วิธีสอนแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีวิธีการวัดผลประเมินผลที่เหมาะสมเกิดประโยชน์ในการเรียนการสอน ปกครองชั้นและบริหารชั้นเรียนได้อย่างราบรื่น ตลอดจนปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียนได้ตามสมควร
2. เกี่ยวกับการอบรม การแนะแนวการปกครองนักเรียน ครูต้องใช้หลักการที่ว่าถ้าผู้เรียนมีคุณธรรมและศีลธรรมแล้ว จะสามารถปกครองตนเองได้ หลักการและวิธีการแนะแนวและการ



อบรมจะใช้การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบิดามารดาและผู้ปกครองเพื่อสนับสนุนการอบรม และใช้ผลของการวิจัยให้เป็นประโยชน์ในการอบรมและการแนะแนว

3. เกี่ยวกับการทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ครูต้องเข้าใจความสำคัญของกิจกรรมในหลักสูตรหรือกิจกรรมร่วมหลักสูตรอย่างเหมาะสม และส่งเสริมให้มีกิจกรรมเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพอันดีและความร่วมมือกับชุมชน ครูต้องวางตนให้เหมาะสมกับที่เป็นครูโดยยึดถือจรรยาบรรณของครู บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ชุมชนและช่วยเหลือปรับปรุงชุมชนตามความเหมาะสม

5. เกี่ยวกับการเป็นครูชั้นวิชาชีพ ครูต้องเพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพของตัวเอง โดยการเขียนการพูดและการค้นคว้าในด้านวิชาการ เป็นสมาชิกที่ดีของสมาคมวิชาการ ยึดถือขนบธรรมเนียมของครูอย่างเคร่งครัด ส่งเสริมตัวเองให้ชองงามในวิชาชีพศึกษาศาสตร์อยู่เสมอ แนะนำผู้ที่เข้ามาเป็นครูใหม่และนักเรียนฝึกสอนในโรงเรียน

ธีรศักดิ์ อัครบวร (2544: 17) ได้สรุปว่า ครูในยุคปัจจุบันต้องเป็นผู้ให้ความรู้ เป็นผู้ให้เครื่องมือในการแสวงหาความรู้ และเป็นผู้จุดไฟแห่งการเรียนรู้ ฉะนั้นครูจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในเนื้อหาวิชา แดกฉานในทักษะ และวิธีหาความรู้สมัยใหม่ และเป็นผู้มีหูตากว้างขวางเกี่ยวกับแหล่งความรู้ต่างๆ อีกทั้งเป็นนักจิตวิทยาชั้นดี สามารถกระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้ได้ดีๆ ได้อีกด้วย

กลิคแมน (Glickman. 1998: 362) กล่าวว่า ครูที่ดีคือ การที่ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีส่วนร่วม มียุทธศาสตร์ในความร่วมมือในการเรียนและรู้จักผสมผสานวิธีการอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลกับนักเรียนสูงที่สุด นอกจากนี้ยังสามารถสังเคราะห์วิธีการเรียนการสอนเพื่อสร้างสรรค์วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ ได้อีกด้วย

จากการวิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พบว่า ครูควรมีความรู้ความสามารถดังนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2545: 1-25)

1. มีความรู้ความเข้าใจว่า “การศึกษา” เป็น “กระบวนการเรียนรู้” เพื่อความเจริญของบุคคลและสังคม โครงการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. มีความรู้ความเข้าใจใน “มาตรฐานการศึกษา” คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบและการประกันคุณภาพ

3. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

4. มีความรู้ ความเข้าใจ มีความตระหนักและมีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งปลูกฝัง ให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีสิ่งต่อไปนี้

4.1 มีจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

4.2 รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ

4.3 เคารพกฎหมาย มีความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

4.4 มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย

4.5 รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ

4.6 ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ

4.7 ส่งเสริม และมีส่วนร่วมด้านกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้

อันเป็นสากล

4.8 อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4.9 มีความสามารถในการประกอบอาชีพสุจริต รู้จักพึ่งตนเอง

4.10 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. มีความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และสามารถพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6. มีความรู้ความเข้าใจในการจัดโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งผู้ด้อยโอกาส โดยให้มีโอกาสและคุณภาพทัดเทียมกัน

7. มีความรู้ ความคิด และตระหนักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

8. มีความรู้ ความคิด ตระหนักและสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนได้ทั้ง ความรู้ ความคิด คุณธรรม และบูรณาการในเรื่องต่อไปนี้

8.1 ความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

8.2 ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

8.3 ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้

8.4 ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

8.5 ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

9. ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ครู (สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ควรมีความสามารถดังนี้

9.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

9.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและการแก้ไขปัญหา

9.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

9.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

9.5 สามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และสามารถใช้การวิจัยโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

9.6 สามารถจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่

9.7 สามารถประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

10. มีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และสามารถประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่กันไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

11. มีความสามารถในการจัดทำสาระหลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยให้ความหลากหลายเหมาะสมกับวัยและศักยภาพ โดยสาระหลักสูตรให้

มีทั้งวิชาการ วิชาชีพ เพื่อมุ่งพัฒนาคนให้สมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม

12. มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ชุมชนได้

13. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก สามารถดำเนินการ ตามแนวทางการประกันคุณภาพ ยอมรับการตรวจสอบ การรายงาน การให้ข้อมูลในการตรวจสอบ มีความรับผิดชอบต่อ รับสภาพเพื่อการแก้ไขปรับปรุง

14. มีความสามารถใช้ ผลิต การพัฒนา การดูแลรักษา สื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา

15. สามารถจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในโอกาสแรกทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

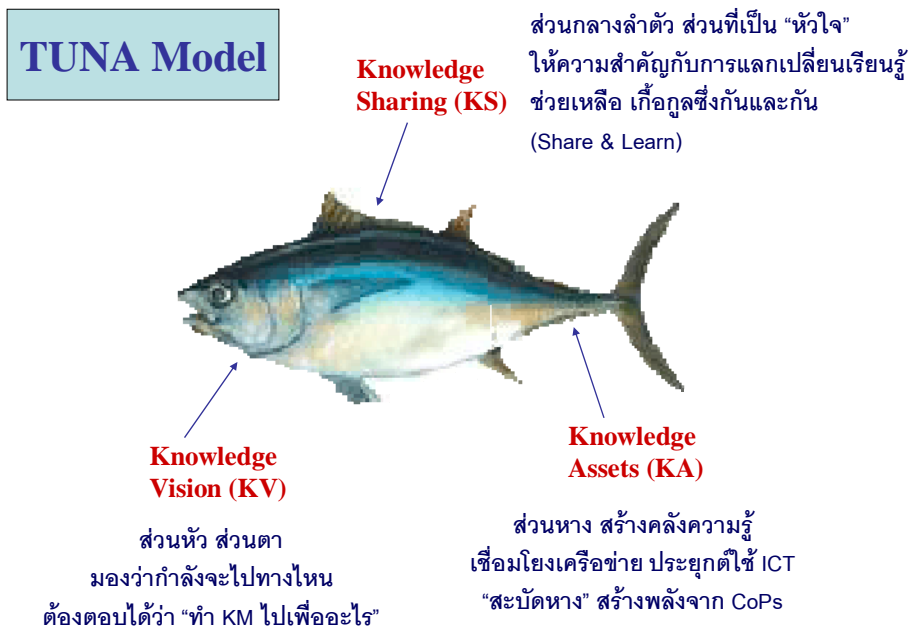
ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ครูควรมีความรู้ในเนื้อหาที่สอดคล้องดังที่กล่าวมา มีความรู้ด้านจิตวิทยา การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอน การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต มีความรู้เรื่องมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพ ปรัชญาและนโยบายการศึกษา รวมถึงมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา แผนและโครงการพัฒนาการศึกษา

## 2.2 แนวคิดการจัดการความรู้

จากการศึกษาค้นคว้าทัศนะของนักวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดการจัดการความรู้ตามรูปแบบโมเดลปลาทูที่ จะสามารถจัดการความรู้ในตัวบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.) (2550: 37-38) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและชุมชน ควรร่วมกันจัดการความรู้ให้ทุกคนในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการส่งเสริมให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคม และสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เพื่อนำความรู้ และประสบการณ์จากการเรียนรู้นั้นมาใช้ในการเพิ่มพูนศักยภาพการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา โดยต้องครอบคลุมทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวคนด้วย ดังนั้นเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย และสามารถสื่อสารกันได้ จึงได้ใช้แบบจำลองที่เรียกว่า “โมเดลปลาทู” (TUNA Model) ซึ่งประพนธ์ ฝาสุขยี่ดได้พัฒนามาจากการได้ร่วมรับฟังบรรยายในการนำเสนอ

เครื่องมือชุดหนึ่ง เรียกว่า Thai-UNAids Model ของ Mr. Parcell ที่ช่วยทำให้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องโรคเอดส์มีชีวิตชีวา (มหาวิทยาลัยทักษิณ. 2552: ออนไลน์) ซึ่งการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ เปรียบได้กับ “หัวปลา” 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ เปรียบได้กับ “ตัวปลา” 3) การสร้างคลังความรู้ เปรียบได้กับ “หางปลา” ดังที่แสดงไว้ในภาพประกอบและคำอธิบายส่วนต่างๆ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 กรอบการจัดการความรู้: โมเดลปลา

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส). (2548). โมเดลปลา. [www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th)

**2.2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้** หมายถึง การกำหนดความรู้ที่ต้องอาศัย

บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดใหม่ๆ ในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนองค์กรได้ ดังนั้น ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเห็นคุณค่าของการกำหนดความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ประพนธ์ ผาสุขยี่ด แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.) (2550: 37-38) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้นิยามการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ไว้ดังนี้

กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546: 33-41) สรุปว่า การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ คือ การกำหนด/นิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้ง

คณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถ เขียนคำพรรณนางาน กระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด ศักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย

บดินทร์ วิจารณ์ (2547: 45-49) กล่าวว่า การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ เป็นการกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลักๆ ขององค์กรคืออะไร และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

พิเชฐ บัญญัติ (2548: ออนไลน์) เสนอว่า การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือการมองว่าเราจะไปทางไหน หรือพูดง่ายๆว่าจะทำไปทำไม

สำนักงานก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 54-59) กล่าวว่า การค้นหาความรู้ เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร

รอน แซนเชส (Ron Sanchez 2003: 44-45) เสนอว่า การค้นหาความรู้จากการค้นหาข้อมูล ความรู้ในการพัฒนาองค์กร โดยการบ่งชี้ความรู้ว่าองค์กรต้องการอะไรในการทำงาน

โมเรย์ ; เมย์บูรี ; และ ทูเรสซิงแฮม (Morey; Maybury; & Thuraisingham. 2001: 194) ได้เสนอว่า การค้นหาความรู้ว่าความรู้ในองค์กรอยู่ที่ใดและมีรูปแบบใด ความรู้นั้นมีความสำคัญต่อภายในและภายนอกองค์กรอย่างไร

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ หมายถึง การรับรู้และเข้าใจถึงทิศทางหรือเป้าหมายในการจัดการความรู้ของครู และสามารถกำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย ได้ว่าจะจัดการความรู้เพื่อเป้าหมายเรื่องอะไร และจะต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่ครูต้องปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไว้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และมีความปลอดภัย และเป็นอิสระที่จะสร้างวิสัยทัศน์ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีส่วนร่วมในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์ทางความรู้ ซึ่งนำไปสู่วิสัยทัศน์ภาพรวมของโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ และปรับวิสัยทัศน์ทางความรู้ในสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายต่างๆ ของสถานศึกษา

**2.2.2 ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้** หมายถึง การนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้ จากประสบการณ์การเรียนรู้ และจากข้อผิดพลาดในการทำงานของครูออกมาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างเพื่อนครู กลุ่มครู และระหว่างสถานศึกษา ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยวิธีการและรูปแบบต่างๆ โดยอาศัยหรือไม่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ความเป็นอิสระ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้นิยามด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ดังนี้

บุญส่ง หาญพานิช (2546: 9, 50-55) สรุปว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1) รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยตรง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น และระดมความคิดร่วมกัน การจัดเสวนา การสนทนาผ่านอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ

2) รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยอ้อม เช่น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านตัวกลาง คือ แผนที่ความรู้และฐานความรู้ Home Page และ Web Portal ที่มีระบบให้ผู้ใช้ได้มีการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการผ่านตัวกลางความรู้ที่เป็นเครื่องมือสืบค้น เช่น Google GotoKnow LockSmart Excite และอื่นๆ

นันทิพย์ วิภาวิน (2547: 30) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำเอาความรู้ที่สร้างไว้หรือบันทึกไว้ ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และเผยแพร่หลายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า collaborative tools ได้แก่ e-mail newsgroup ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาเป็นรูปแบบ แนวทางเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูล คู่มือไปใช้แก้ปัญหาได้จริง ทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่ เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้น ๆ

วิจารณ์ พานิช (2547: 10-13) สรุปว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้มาจากทั้งภายนอกหรือจากภายในองค์กรเพื่อใช้ประโยชน์ในองค์กร จากแหล่งภายนอกมีวิธีง่ายที่สุดคือ ไปศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ จากการใช้ไลแล็งจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ความรู้ที่ได้จากบริบทของความรู้เดิมในองค์กร หรืออาจเป็นความรู้ใหม่บางส่วนขึ้นเสริมที่ได้จากการศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงานโดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ และเป็นความรู้ที่อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงานและสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน

มาร์ควอร์ท (2547: 45-46) เสนอว่า 1. การแลกเปลี่ยนความรู้จากแหล่งภายในองค์กร เป็นความสามารถในการเรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ดังนี้

1.1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติร่วมกัน

1.3) การนำเอากระบวนการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง

2. การแลกเปลี่ยนความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ จากภายนอกเพื่อการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยอาศัยวิธีการเก็บเกี่ยวข้อมูลจากแหล่งภายนอก ดังต่อไปนี้

2.1) การใช้มาตรฐานเทียบเคียงกับองค์กรอื่น (Benchmarking)

2.2) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา

2.3) การจ้างที่ปรึกษา

2.4) การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ บทความแหล่งข้อมูลออนไลน์ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น

2.5) การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

2.6) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันแหล่งอื่นๆ

2.7) การจ้างพนักงานใหม่

2.8) การร่วมมือกับองค์กรอื่น การสร้างพันธมิตร และการร่วมทุน

ติวาน่า (Tiwana. 2002: 50) เสนอว่า การแบ่งปันความรู้จากการเผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการได้

จากการแลกเปลี่ยนความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้จากประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีตที่ประสบผลสำเร็จ ในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ และจากข้อผิดพลาดในการทำงานของครูออกมาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างเพื่อนครู กลุ่มครู และระหว่างสถานศึกษา ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยวิธีการและรูปแบบต่างๆ โดยอาศัยหรือไม่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นอิสระ เช่น การประชุมทางไกล การสนทนาผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต โหมดเพลจ และเว็บบล็อก ของแต่ละบุคคล และสถานศึกษา เป็นการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศระหว่างกัน เพื่อส่งผ่านความรู้ถึงกัน และให้ครูทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผนและแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน

**2.2.3 การสร้างคลังความรู้** หมายถึง การรวบรวมความรู้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การทบทวนหลังการปฏิบัติ การเสวนา การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง เพื่อนช่วยเพื่อน และเวทีถาม-ตอบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ และแสวงหาความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการนำความรู้ไปใช้ เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล(database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งการสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล โดยคำนึงถึง 1) โครงสร้างและการจัดเก็บ



ความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือ ขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ และ 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ เพื่อให้ง่ายและสะดวก รวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป ให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้นิยามการสร้างคลังความรู้ไว้ดังนี้

กานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546: 33-41) สรุปว่า การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ คือ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงานเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้ขององค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจึงควรจัดหมวดหมู่

นำทิพย์ วิภาวิน (2547: 30) กล่าวว่า การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ เป็นการใช้ความรู้ในองค์กรจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนิน งานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน โดยมีการสร้างคลังความรู้ขององค์กร เช่น

- การรวบรวมรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์เพื่อติดต่อบุคคลากรผู้ชำนาญในแต่ละฝ่าย
- การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์จำแนกเป็นเรื่องๆ หรือหัวข้อเพื่อเป็นคู่มือสำหรับคนในองค์กร ใช้ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ
- การรวบรวมข่าวสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลลูกค้า

ประกอบ ใจมั่น (2547: 46) สรุปว่า การรวบรวม กักเก็บ และกู้คืนความรู้ เป็นกระบวนการด้านเทคนิคที่อาจต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเหลือ ด้วยการนำความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วมาดำเนินการ แบ่งหมวดหมู่ตามข้อมูลพื้นฐานที่เตรียมไว้ เช่น ตามความต้องการเรียนรู้ หรือความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ มีการบันทึก กักเก็บเป็นฐานความรู้ สร้างแผนที่ความรู้ เพื่อให้สะดวกในสืบค้น เข้าถึง และกู้คืนความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

มาร์ควอร์ท (2547: 45-46) เสนอว่า การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ องค์กรจะต้องวินิจฉัยแยกแยะข้อมูล และพิจารณาวิธีในการจัดเก็บข้อมูลก่อนนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปโดยผ่านการวิเคราะห์ วิจัยและทดลอง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววิธีจัดเก็บความรู้มีทั้งที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การ

บันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์กรควรคำนึงถึงระบบการจัดเก็บความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) โครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหา และเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 2) แบ่งเป็นหมวดหมู่ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย วิธีการต่างๆ โดยแบ่งตามเรื่องที่ต้องการเรียนรู้
- 3) สามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจน กะทัดรัด และได้ใจความ
- 4) มีเนื้อหาที่ถูกต้อง แม่นยำ สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลา

ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ในส่วนของ การค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้ทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547: 46-47; อ้างอิงจาก Marquarde. 1996)

จากการสร้างคลังความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างคลังความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้จากเอกสารต่างๆ และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันของครูทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา นำมาจัดเก็บเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ โดยเก็บไว้ในรูปของเอกสาร เช่น แฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน วารสาร จดหมายข่าว และอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยมาใช้ในการสร้างคลังความรู้ รวมทั้งมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การทบทวนหลังการปฏิบัติ การเสวนา การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง เพื่อนช่วยเพื่อน และเวทีถาม-ตอบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ และแสวงหาความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการนำความรู้ไปใช้ เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล(database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งการสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล โดยคำนึงถึง 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ และ 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่ง

มอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ เพื่อให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไปให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ

### 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

ความรู้หรือสินทรัพย์ทางปัญญาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร (Stewart. 2001: 159-169) และเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน ซึ่งเกิดมาจากประสบการณ์ในการทำงานจากค่านิยม ทักษะที่ได้มาจากการปฏิบัติงานในองค์กร หรืออาจจะเกิดมาจากการมีพรสวรรค์ และเมื่อนำการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปยกระดับความรู้ และนำไปใช้ในการทำงานใหม่ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย ถ้าองค์กรได้มีการจัดการความรู้แล้วนั้น ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ในที่สุด (วันทนา เมืองจันทร์; และคนอื่นๆ. 2548: 3)

วิจารณ์ พานิช (2547: ออนไลน์) เสนอว่า ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดที่แตกต่างกันแต่มีจุดรวมพลังหรือเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลังในการจัดการความรู้ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2) ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การตอบสนองความต้องการ ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคมหรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้ ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กรประสิทธิภาพในการทำงาน

3) ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีการดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยทดลองทำเพียงน้อยๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็จะก่อผลเสียหายไม่มากนักหรือถ้าได้ผลไม่ดี ก็ยกเลิกความคิดนั้นเสีย แต่ถ้าหากได้ผลดีจึงค่อยขยายการทดลองการทำให้มากขึ้นจนในที่สุดขยายเป็นวิธีการงานแบบใหม่ หรือได้ best practices ในใหม่นั้นเอง

4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้เหมาะสม โดยต้องถือว่า ความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเราโดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548: 65-66) เสนอว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

- 1) เป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์ความรู้และขยายเขตแดนของสถานศึกษาสู่โลกกว้าง
- 2) ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกลและ E-learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) ให้มีการทำงานระหว่างนักเรียนและครูระหว่างสถาบัน ทำงานร่วมกัน เรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกัน
- 4) ช่วยจำลองประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เข้าใจในเนื้อหาต่างๆ มากขึ้น
- 5) ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองและศักยภาพในการเรียนรู้ โดยการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

วันทนา เมืองจันทร์; และคนอื่นๆ (2548: 25) ประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ คือ

- 1) ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆ ทางสื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อศึกษาค้นคว้าแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น มีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร วิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติที่มีปัญหาสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณในการทำงาน เพราะสามารถแสวงหาความรู้ได้โดยสะดวก รวดเร็ว ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้

- 2) การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีก

- 3) การจัดการความรู้ที่ได้มาโดย วิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- 4) สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มี

ช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตทำให้สามารถค้นคว้าความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสถานศึกษา

5) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูผู้สอนเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ฝังลึกในตัวตนของผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อน

6) สถานศึกษาไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคลหรือจากส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

7) ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในสถานศึกษาที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

8) งานบางเรื่องผู้สอนไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางที่จะเกิดผลเสียมากกว่าเพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูต้นแบบและประสบความสำเร็จในการสอนมาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

9) “การจัดการความรู้” จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้น การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”

จากความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ มีประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะในสถานศึกษา องค์ความรู้ใหม่ที่ได้มาจากการจัดการความรู้ จะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่มีค่ามหาศาล เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติการสอนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา และความรู้ที่ได้จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดความรู้ และทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการใฝ่รู้และฝึกที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต และสถานศึกษาที่มีการจัดการความรู้ ก็จะเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

## 2.4 การวัดการจัดการความรู้

พิเชษฐ บัญญัติ (2548: ออนไลน์) ได้เสนอว่าการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถทำได้ 2 แนวทางคือ การวัดว่าองค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้หรือไม่

ทำอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน ทำหรือไม่ทำ มีอะไรบ้างซึ่งเป็นการวัดตัวเครื่องมือ และการวัดว่าการจัดการความรู้ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีอะไรบ้างต่อองค์กร

จากการศึกษาของรัตนี เทียงตรง (2548:32) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1: กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลดาราวิเศษ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวัดการจัดการความรู้ในกรอบโมเดลปลาทู 3 ด้านคือ การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ในการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นทั้งผู้รับและผู้ให้ และการสร้างคลังความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน จากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบบันทึกการศึกษาเอกสารและแบบบันทึกภาคสนาม สำหรับเก็บข้อมูลภาคสนาม นอกจากนั้นยังใช้วิธีการสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ทราบข้อมูลการจัดการความรู้สำหรับการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ต่อไป

จากการศึกษาของเข็มชาติ ไชยโหวาร (2548:43) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 เป็นการศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา โดยวัดการจัดการความรู้ในกรอบโมเดลปลาทูใน 3 ประเด็นคือ วิสัยทัศน์ทางความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการสร้างคลังความรู้ จากการศึกษาเอกสารด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ แบบสัมภาษณ์ด้านการแบ่งปันความรู้ และแบบสังเกตด้านการสร้างคลังความรู้ เพื่อให้ทราบข้อมูลสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3

จากการศึกษาของวสันต์ ลาจันทร์ (2548: 39) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยวัดจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวัดจากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อศึกษาการจัดการความรู้และองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประสบผลสำเร็จ ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วัดการจัดการความรู้ของครูใน 3 ด้านคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการสร้างคลังความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงแบบสอบถามมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของวสันต์ ลาจันทร์ (2548: 68) วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549: 214-223) จันทนา สุขธนารักษ์ (2550: 188-190) และประมวล ศรีขวัญใจ (2550: 93-94) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ใน 5 ระดับ

โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพื่อให้ทราบว่าครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 มีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากหรือน้อยเพียงไร

### 3. พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ประสิทธิผลของสถานศึกษาในการแสวงหาคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำ ซึ่งผู้บริหารเป็นตัวหลักที่สำคัญต่อองค์การ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานเป็นส่วนรวม เพื่อสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมในการบริหารที่ถูกต้องและเหมาะสม (Hoy & Miskel. 1991: 251)

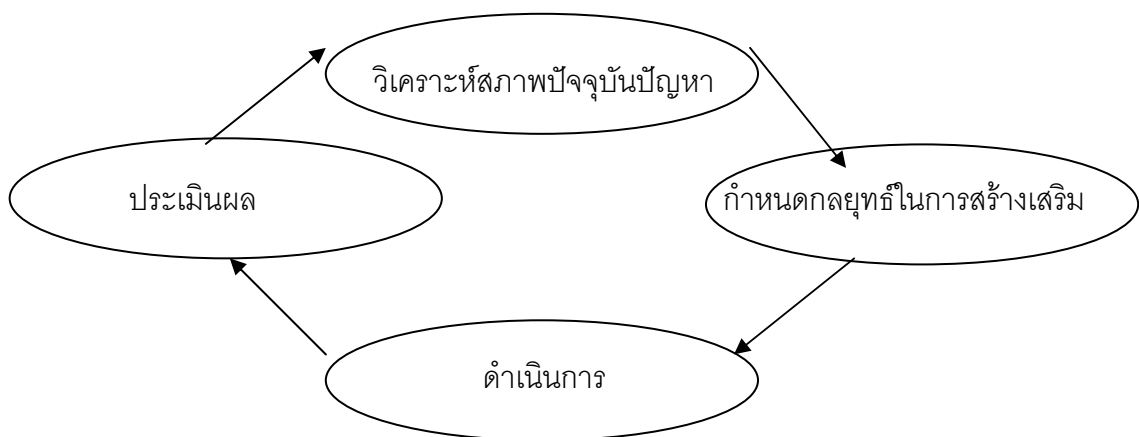
#### 3.1 แนวคิดพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยสนใจและเลือกศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge. 1990: 3-4) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาบุคคลและองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการชวนขยายหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ ใน 5 ด้านได้แก่ 1) ความคิดเชิงระบบ 2) ความรอบรู้แห่งตน 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) แบบแผนความคิดอ่าน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**3.1.1 ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)** หมายถึง การมองภาพโดยรวมตามกรอบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมว่าเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงานมีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิด วิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น คิดอย่างเป็นกลยุทธ์ มีความชัดเจนในเป้าหมายแต่มีแนวทางที่หลากหลาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการณ์ มองเห็นความจริง เล็งเห็นโอกาสและคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ดี ไม่ย่อท้อ และพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

**3.1.1.1 ความสำคัญของความคิดเชิงระบบ** ความคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องรู้ และเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่างๆ ในองค์การ ต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ และพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เพื่อให้เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายในองค์การ ที่เกิดขึ้นเป็นระบบ เชื่อมโยงติดต่อกัน และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ ก่อให้เกิดความคิด สามารถแก้ปัญหา ตัดสินใจ แก้ไขขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์การได้ และประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นให้เป็นไปตามกระบวนการ และระบบการบริหารงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.1.2 **หลักความคิดเชิงระบบ (System Thinking)** การเสริมสร้างบุคคลและทีมงานทุกคนให้รับรู้และเข้าใจ โดยการใช้ข้อมูลย้อนกลับจากปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิต ส่งเสริมให้ทุกคนคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การคิดสังเคราะห์เพื่อการสร้างสิ่งใหม่ขึ้น อาจจะสร้างขึ้นมาใหม่ทั้งหมดหรือสร้างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ เช่น เพิ่มเติม ตัดทอน ดัดแปลง ขยาย ย่อส่วน เปลี่ยนรูปแบบ ฯลฯ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้บุคคลและทีมงานมีลักษณะดังนี้ 1) คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายแนวโน้ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ 2) คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็น โดยมีวิธีการเสริมสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบทของภาวะองค์กรปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาตน การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน การคิดเชิงระบบ ค่านิยม ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ความต่อเนื่องในการพัฒนาสื่ออุปกรณ์ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมต่อไป โดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริม ที่เหมาะสมกับสภาพทรัพยากร ข้อคิดและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ กำหนดเป็นแผนการพัฒนา พร้อมทั้งดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและกำกับติดตาม ประเมินผล การดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 3 กระบวนการคิดเชิงระบบ

ที่มา: Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. p. 68.

สรุปได้ว่า ความคิดเชิงระบบ คือ การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่มองภาพบริบทขององค์กรในสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้าง และขอบข่ายงานโดยรวมได้อย่างชัดเจน และมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นกลยุทธ์ เป็นแนวทางให้ครู



กำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมาย และกระตุ้นให้บุคลากรและทีมงานพัฒนาระบบการวางแผนงานและกำหนดแผนการพัฒนาโดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

**3.1.2 ความรอบรู้แห่งตน(Personal Mastery)** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ สามารถขยายขีดความสามารถ พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญมากขึ้น มีการกำหนดจุดประสงค์และนโยบาย การพัฒนาโรงเรียนได้อย่างครอบคลุมต่อภารกิจที่รับผิดชอบ สนใจและแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษา วิจัยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง สามารถวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และแนวคิดที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานเป็นของตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพของตน นำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนได้

**3.1.2.1 ความสำคัญของความรอบรู้แห่งตน** การเรียนรู้แต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารมีการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง

**3.1.2.2 หลักการสำคัญของความรอบรู้แห่งตน** ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเผยแพร่ความรู้ที่ตนได้ศึกษาให้แก่อกัน เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้คือ การอ่าน เพราะการอ่านเป็นการรับข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้ ความคิดที่หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้จะต้องพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพื่อให้ทุกคนได้มีแนวคิดที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานเป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความแปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้นๆ

3) การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ และทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

4) การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่

- 4.1) ให้ประสบการณ์ด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง
- 4.2) สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง
- 4.3) มีความสมเหตุสมผล
- 4.4) ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ ฯลฯ)

กระบวนการสร้างเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของตน เรียกว่า กรอบอ้างอิงอาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ คือ การสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่ายและเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโยงประสบการณ์ที่ได้ร่วมการชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความเข้าใจ โดยธรรมชาติของคนก็ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้หากถูก ก็จะเก็บเพิ่มประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำซ้ำหรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคคลากรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วย จากกระบวนการการเป็นบุคคลที่รอบรู้มาสู่การพัฒนาองค์กรนั้น

สรุปได้ว่า ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกฝนอบรมตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งในและนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูให้มีการพัฒนาความรู้และแนวคิดในการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรและกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนสำหรับการทำงาน ทำให้เกิดทักษะหรือความชำนาญในการทำงานและเกิดการเรียนรู้ให้ทันการณ์เพื่อบรรลุถึงความเป็นเลิศ รวมทั้งมีเจตคติที่ดีในการทำงาน

**3.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการให้โอกาสครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและ

ปรับปรุงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้ สร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกันในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน สร้างความรู้สึกให้ทุกคนเห็นความสำคัญ มีความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผลักดันให้ทุกคนเกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และใช้หลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน

**3.1.3.1 ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วม** จุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการ เรียนรู้ คือ การผลักดันให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคนโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิกต่อทีม ต่อองค์การ ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์การมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์การ เช่น ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การ จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

**3.1.3.2 กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน** ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นแรงบันดาลใจ ในการสร้างวิสัยทัศน์ทางบวก เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโตได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้คือ

- 1) สร้างความเข้าใจ และชัดเจนกับบุคลากรทุกคน
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
- 3) มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดส่วนตน ซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับกัน ฟังกัน
- 4) สร้างความรู้สึกที่ผูกพัน เป็นครอบครัวเดียวกันแก่บุคลากรทุกคน
- 5) กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีความตื่นเต้นอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่เปิดโอกาสครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคนให้มีความศรัทธาหรือความผูกพันต่อทีม ต่อองค์การและต่อหน่วยงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดการเรียนรู้ว่าองค์การมุ่งสร้างผลสำเร็จ และความเป็นเลิศอะไรและในด้านใด เมื่อใดแก่องค์การ และสนับสนุนให้ครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือ

ภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน กระตุ้นให้ครูทุกคนเข้ามามีความปรารถนาที่จะให้องค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน และสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**3.1.4 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการให้ครูทุกคนรู้จักคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบ มีทักษะการคิดอย่างใคร่ครวญ เพื่อแก้ปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในหลักปรัชญาการเรียนรู้และนำมากำหนดนโยบายพัฒนาการเรียนรู้ การสอนได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริม สนับสนุน ให้นักลากรได้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา การบริหารงานไม่ยึดติดกับหลักการใด หลักการหนึ่ง ทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งที่มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ พัฒนาดตนเองให้เหมาะสมกับวิชาชีพอยู่เสมอ

**3.1.4.1 ความสำคัญของแบบแผนความคิดอ่าน** เพื่อฝึกฝนให้เกิดความเข้าใจ สามารถแยกแยะระหว่างความเชื่อกับการปฏิบัติจริงได้ การสืบค้นความคิด และความเชื่อทำให้เกิดความรู้สึกรู้สึกทำทหายและปรับขยายขอบเขตกระบวนการความคิด และความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่นได้

**3.1.4.2 หลักการของแบบแผนความคิดอ่าน** ผู้บริหาร และผู้นำทั้งหลายควรผสมผสานการมีรูปแบบความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์การประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ทำทหาย และพัฒนาการมีรูปแบบความคิดอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

- 1) พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของสภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่องานต่อองค์กร
- 2) ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ ลดการบ่นทอนขวัญและกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
- 3) อย่าทำทหายเหตุผล ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของคน
- 4) ยืนหยัดในแนวทาง ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของคน
- 5) อย่าแบ่ไต่ความคิด แผนการ ความรู้สึกของคนให้ผู้อื่นล่วงรู้จนหมดสิ้น

**3.1.4.3 กระบวนการแบบแผนความคิดอ่าน** ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดร่วมกันโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่โดยชัดแจ้งและการเรียนรู้แบบเงียบๆ แฝงเร้นที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสมทักษะนั้นออกมาแบ่งปันกัน

กลายเป็นการมีรูปแบบความคิดร่วมกัน (Shared Mental Models) การมีรูปแบบความคิดมีใช้เพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนการมีรูปแบบความคิดของคน ของทีมด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ ทั้งในลักษณะรู้อะไร ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยง และตอบตนเองได้ว่าตนเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งใด ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดทิ้ง ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

สรุปได้ว่า แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นทางความคิดและในการบริหารงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เปิดใจกว้างและสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น พัฒนาดตนเองให้เหมาะสมกับวิชาชีพอยู่เสมอ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูได้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันตามแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคน

**3.1.5 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของครูมาแลกเปลี่ยนกัน ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีความไว้วางใจต่อกัน เปิดใจเห็นใจและเข้าใจกัน ยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากร ทำความเข้าใจร่วมกันถึงสภาพปัญหาความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงและการพัฒนาโรงเรียน มีโอกาสในการพัฒนาดตนเองทั้งในด้านการศึกษาต่อ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาและการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ตลอดจนงานพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม จัดให้มีการเข้าร่วมการเรียนรู้เป็นทีมในด้านการศึกษาดูงาน การสัมมนา การเผยแพร่ผลงานของโรงเรียน จัดให้มีการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการในโรงเรียน

**3.1.5.1 ความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม** การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และทรัพยากรบุคคลเป็นหนทางเดียวที่ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบ เพื่อสร้างองค์การยุคใหม่ที่บรรลุสู่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์การโดยรวม

**3.1.5.2 หลักการเรียนรู้เป็นทีม** ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกคน ในทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือผิดพลาด โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัดโครงสร้าง หน้าที่

ขององค์กรให้มีลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างแจ้งชัดเจน
- 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
- 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

**3.1.5.3 กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม** แนวปฏิบัติฝึกริฉินยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย และการอภิปราย เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปรายให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

- 1) งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 2) ต้องวางตัวเป็นกลางมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่างหา มุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
- 3) เป็นผู้เอื้อกุลและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมโดยให้ระดับหัวหน้าและผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ และมีพลังอำนาจที่ชัดเจน ในด้านการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่างๆ สร้างความเข้าใจให้ครูเกิดการยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้ครูนำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การสร้างผู้นำ ทายาททางการบริหารในองค์กรโดยให้ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงานเพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

จากพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า คือ การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการพัฒนาบุคคลและองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการชวนหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ และเพื่อทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม

### 3.2 การวัดพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การวัดความเป็นผู้บริหารการเรียนรู้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ประกอบด้วย (ตติยา ม่วงมิ่งสุข. 2550: 43; อ้างอิงจาก พัชรา พันธุ์เจริญ. 2546)

1) วัดจากการวิเคราะห์ประวัติการทำงานของผู้บริหารการเรียนรู้ว่ามีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และได้มาตรฐานการทำงาน

2) วัดความเป็นผู้นำขององค์การที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม

2.1) มีนโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์

2.2) มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อการสื่อสารแบ่งปันความรู้

2.3) มีระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

2.4) จัดให้มีการมอบรางวัลต่อผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่าต่อองค์การ

2.5) ได้สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ

2.6) ตัวผู้นำมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และตรวจสอบแนวคิด และปฏิบัติได้

3) วัดจากบุคลากรในองค์การว่ามีระดับการเรียนรู้ที่มีลักษณะร่วมกันอยู่ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย

3.1) การวัดเรื่องของความรู้ความเข้าใจโดยดูจากบุคลากรขององค์การมีการเสนอแนวคิดใหม่ๆ ขยายความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม

3.2) พิจารณาจากพฤติกรรมของบุคลากรได้เปลี่ยนแปลงไปมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร

3.3) วัดผลงานโดยรวมขององค์การที่มีการพัฒนาและปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ โดยมุ่งวัดที่ผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น เช่น คุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมารับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น มีผู้ใช้บริการเพิ่มมากยิ่งขึ้น และไม่มีกระแสการต่อต้านจากบุคลากรในการนำเอาวิธีการใหม่มาใช้ในองค์การ เพื่อการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

การวัดตัวแปรดังกล่าวนี้ จึงวัดได้จากพฤติกรรมผู้บริหารองค์การที่สามารถสังเกตเห็นความสำคัญและตระหนักในการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหา มีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์

เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้สถานศึกษาเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (วิจารณ์ พานิช 2545: 32-33; อ้างอิงจาก เจริญวิทย์ สมพงษ์ ธรรม. 2548: 125) รวมทั้งผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมในการนำ ผลักดัน จูงใจ หรือประสานให้ครูได้กระทำหรือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างคลังความรู้ และเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน เป็นการส่งเสริม สนับสนุน รวมทั้งกระตุ้นให้มีการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และสถานศึกษา ซึ่งกระบวนการนี้จะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน นั่นคือ จะทำให้ครูรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้ มีความคิดเป็นระบบมากขึ้น เป็นต้น (วิลาวัลย์ มาคุ้ม 2549: 331)

ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงวัดพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงแบบสอบถามจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: 83-87) และ ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550: 130-136) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเคิร์ต ใน 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านใดบ้างที่สามารถมีอำนาจในการทำนวยการจัดการความรู้ของครู และพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากหรือน้อยเพียงไร

#### 4. บรรยายกาของค์การ

บรรยายกาของค์การที่ช่วยในการเสริมสร้างการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับใจนั้น เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญยิ่ง เพราะการพัฒนาใดๆ มิได้เกิดขึ้นจากกระบวนการนั้นๆ โดยตรงจะต้องเกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศและเงื่อนไขที่สอดคล้องเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่อำนวยการด้านปรับปรุงการเรียนการสอนนั้นจะต้องคำนึงอยู่เสมอ (อนันต์ เพียรพานิชย์. 2548: ออนไลน์)

##### 4.1 ความหมายของบรรยากาศของค์การ

ฮอย และ โคลเวอร์ (Hoy & Clover. 1986: 94) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศของค์การว่า หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน ซึ่งเป็นผลให้เกิดบรรยากาศเปิดขององค์การจากบรรยากาศปิดมากที่สุดถึงบรรยากาศเปิดน้อยที่สุด



ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel. 1991: 221) ได้สรุปความหมายของบรรยากาศองค์การไว้อย่างชัดเจนว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งโรงเรียน เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงจังให้การยกย่องนับถือให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใส และควมมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ซึ่งครูต่างรู้สึก และมีความเป็นมิตรให้ความร่วมมือ และมีพันธะผูกพันกับการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะภายในองค์การเหล่านี้ เป็นผลให้โรงเรียนแห่งหนึ่งแตกต่างไปจากแห่งอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและสังคม

การ์ เดสเลอร์ (สมยศ นาวิการ. 2542: 192; อ้างอิงจาก Gary Dessler. n.d.) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่บุคคลกำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างองค์การ การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และ การให้ความสนับสนุน

เทพพนม เมื่องแมน และสวิง สุวรรณ (2539: 278-279) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างขององค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ การปฏิบัติงานในองค์การ และ ความพอใจในงาน

สมยศ นาวิการ (2539: 192) ได้ให้คำจำกัดความของบรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน ของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้นๆ ด้วย

จากบรรยากาศองค์การที่นักวิชาการได้นิยามไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ ครูจะมีความเป็นมิตรให้ความร่วมมือ และมีความผูกพันกับการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะภายในองค์การเหล่านี้ เป็นผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารกับครูผู้สอน

## 4.2 แนวคิด และทฤษฎีบรรยากาศขององค์กร ของลิทวิน และสตริงเจอร์

บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก ลิทวินและสตริงเจอร์ (ชลอบ บั่วน้อย. 2538: 31-33; อ้างอิงจาก Litwin and Stringer. 1967) ได้เสนอแบบบรรยากาศขององค์กรไว้ 3 แบบ ได้แก่ บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

4.2.1 บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ (power climate) เป็นการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่บุคคลในองค์กรต้องการมีอิทธิพลและต้องการควบคุมบุคคลอื่นๆ โดยพยายามหาแนวทางวิธีการเพื่อสร้างอิทธิพลด้วยการใช้คำพูด ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น หรือชักชวนบุคคลอื่นเพื่อเอาชนะ ดังนั้นจึงเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรพยายามสร้างตนเอง เป็นผู้นำกลุ่มต่างๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรพยายามสร้างตนเอง เป็นผู้นำกลุ่มต่างๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรไม่เห็นความสำคัญในด้านความอบอุ่น หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่บุคคลในองค์กรควรจะได้รับ ซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์กรแบบเผด็จการมาก บรรยากาศแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับองค์กรที่ลำดับสายการบังคับบัญชาเข้มงวดมาก เช่น องค์กรทหาร หรือองค์กรที่มีงานประจำทำตลอดเวลา เช่น องค์กรผลิตสินค้า และนอกจากนี้อาจเกิดขึ้นในองค์กรการศึกษาหรือการแพทย์ได้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการสร้างความรู้สึกร่วมในด้านความสำคัญของอำนาจและความอบอุ่นให้กับบุคคลซึ่งต้องการจะหลบหนี เช่น นักเสพติดต่างๆ หรือบุคคลที่ประสบกับความล้มเหลวตลอดเวลาจนยอมแพ้ต่อการทำงาน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า บรรยากาศแบบนี้เกิดขึ้นได้จาก 1) การเน้นโครงสร้างในรูปของกฎระเบียบ และกระบวนการขั้นตอนต่างๆ 2) การให้บุคคลมีความรับผิดชอบ มีอำนาจและฐานะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง หรือขจัดความขัดแย้งและความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน 4) การยอมรับในมาตรฐานงานหรือแนวทางการทำงาน ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร (Task Structure) องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรด้านนี้เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความชัดเจนของการกำหนดขอบข่ายและหน้าที่ โครงสร้างการบริหารโรงเรียน กฎระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู บทบาทและหน้าที่ของครู มีการกระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และมีการวางแผนงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบกับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541: 96) พบว่า การรับรู้บรรยากาศด้านโครงสร้างในหน่วยงาน ที่เป็นระบบราชการนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่แน่นอนการเปลี่ยนแปลงแก้ไขทำได้ยากบุคคลเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ย่อมมีการปรับตัวให้เข้ากับกรอบโครงสร้างขององค์กร

2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อความเอาใจใส่ต่องานที่ทำจนสำเร็จ และเชื่อถือได้ ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็น

อิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ เป็นความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยไม่ย่อท้อ มีความมั่นใจในตนเอง เป็นที่วางใจแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่ และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเสมอ ซึ่ง สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541: 77) ได้สรุปถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้บุคลากรควรปฏิบัติ จะต้องตรงกับ ความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจผู้ใด มีความรู้ ความสามารถในด้านใดนั้น นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้ว ยังต้องมอบหมาย หน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติงานสักระยะหนึ่งว่าจะสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานใน หน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนที่จะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติงานเป็นการถาวรต่อไป

3) ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการยอมรับความขัดแย้ง อย่างไม่มีอคติและสามารถเปิดเผยกันได้หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา สามารถเผชิญหน้าในการ แก้ปัญหาได้ มีความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และยอมรับฟังเหตุผล ของครูเมื่อมีความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้บริหาร รวมถึงความขัดแย้งในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นความ ขัดแย้งเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบด้านนี้เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับ ปรัชญาการณที่เกิดขึ้นระหว่าง บุคคลที่มีความแตกต่างกัน และหน่วยงานมีการแข่งขันกัน ภายใน ซึ่ง จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่สำคัญในความ แตกต่าง และการผสมผสานในหน้าที่ขององค์การ เป็นของพนักงานที่มั่นใจว่าองค์การสามารถทนการ แสดงความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับฟัง ความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป แล้วนำมาแก้ไขตกลงกันได้

4) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) การรับรู้ของครูเกี่ยวกับ มาตรฐานงานหรือแนวทางในการทำงาน ซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจน และเป็นมาตรฐานของการ ปฏิบัติงานที่ครูให้การยอมรับ เป็นหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่าง เป็นระเบียบ ชัดเจน เพื่อเป็นหลักฐานให้เกิดความเข้าใจ เชื่อถือได้ในหลักการปฏิบัติทั้งผู้บริหารและครู เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นและพัฒนาการปฏิบัติงาน โรงเรียนได้มีการปรับปรุงระบบการ ทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูส่วนใหญ่เห็นว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดองค์ประกอบด้านนี้จะวัดการรับรู้ถึงความสำคัญของผลการ ปฏิบัติงาน และความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้าน ความสำเร็จของพวกเขาด้วยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของบรรยากาศอื่นๆ ซึ่งมึ ความสัมพันธ์กับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อความสำเร็จ สิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับ ความสำเร็จนี้ แต่อีกทางก็ยอมรับว่าเป็นบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ เช่น ความอบอุ่น การเป็นมิตร

การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การให้รางวัล และการยอมรับ แสดงว่าแต่ละคนมีความต้องการด้านความสัมพันธ์สูง เพื่อตอบสนองมาตรฐานการปฏิบัติงานตามคำสั่ง จึงเป็นไปได้ว่าถ้าบรรยากาศเน้นด้านความต้องการมีอำนาจ มาตรฐานการปฏิบัติงานจะกระตุ้นแรงจูงใจ ความต้องการเพื่อมีอำนาจองค์การใดที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวังไว้สูงหรือต่ำเกินไป จะส่งผลกระทบต่อ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล และก่อให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การที่แตกต่าง กันได้

จากบรรยากาศด้านการใช้อำนาจ สรุปได้ว่า บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ คือ การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความชัดเจนของการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทและหน้าที่ให้ครูทุกคนได้เข้าใจภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเองเพื่อวางแผนงาน กระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติ และ กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้น

4.2.2 บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ (affiliation climate) เป็นการรับรู้บรรยากาศองค์การที่บุคคลภายในองค์การเกิดความรู้สึก อบอุ่น มีความรัก ผูกพันกับบุคคลอื่นอย่างแน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือหรือช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีมิตรภาพ และมีการจัดตั้งสหภาพหรือกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้บุคคลที่อยู่ภายในองค์การแบบนี้ ต้องการได้รับความสนใจและความเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศองค์การแบบที่มีการสนับสนุนกันในทางอารมณ์ ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การที่ให้บริการ ได้แก่ ครู พยาบาล และผู้ให้คำปรึกษา จะมีความต้องการบรรยากาศแบบนี้มาก และนอกจากบรรยากาศองค์การแบบนี้จะช่วยให้บุคคลในองค์การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลต่างๆ และช่วยสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคคลในองค์การด้วย และเนื่องจากบุคคลในองค์การอาจ ต้องการ ทำงานหนักเพื่อการยอมรับจากบุคคลอื่น จึงเป็นบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ ซึ่งมีงานที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เช่น ศูนย์ให้คำปรึกษาหรือหน่วยงานที่มี หน้าที่รับผิดชอบต่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ โดยทั่วไปแล้ว เป็นบรรยากาศองค์การที่ เหมาะสมกับองค์การที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ใกล้ชิด และการ ผสมผสานหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น องค์การการศึกษาและการแพทย์อาจมีการเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนทักษะการทำงานต่างๆ นอกจากนี้ ลิทวิน (Litwin) ยังได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นได้จาก 1) การเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและใกล้ชิด 2) การส่งเสริมและสนับสนุนบุคคล 3) บุคคลในองค์การมีอิสรภาพ

และลดโครงสร้างหรืออุปสรรคให้น้อยลงและ 4) การกระทำใ้บุคคลรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มหรือในองค์การ ดังนี้

1) ความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความอบอุ่นในองค์การ มิตรภาพที่ดีภายในองค์การ ความร่วมมือในการทำงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้รับการยอมรับจากคณะครู และผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลครูอย่างทั่วถึง และมีความรู้สึกที่ดีเป็นกันเองในโรงเรียน องค์ประกอบด้านนี้มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการของมนุษย์เป็นอย่างมาก จะเป็นการส่งเสริมใ้บุคคลลดความกลัวที่จะล้มเหลวในงาน ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เกิดความเสียสละ เต็มใจทำงาน มีส่วนร่วมในทีมงาน ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ในด้านนี้ สุวจี ศิริปัญญา (2536: บทคัดย่อ) พบว่า ความอบอุ่นในหน่วยงานว่า หน่วยงานใดที่มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เครียด บุคลากรร่วมทำงานอย่างเป็นมิตร เมื่อมีปัญหาในการทำงานก็จะได้รับแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี จึงใ้บุคลากรมีความพอใจในการทำงาน

2) การสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ได้รับการส่งเสริมใ้มีความก้าวหน้า และเมื่อกระทำผิดวินัยจะมีการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ เช่น การลาศึกษาต่อ การเข้ารับการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์และเครื่องใช้ต่างๆ ในโรงเรียนที่มีความทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน เป็นต้น

3) ความภักดีต่อองค์การ (Identity) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของ หรือการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ตลอดจนความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อโรงเรียน ครูที่ปฏิบัติงานอยู่รู้สึกเป็นสมาชิก มีคุณค่าต่อทีมงาน อุทิศตนและใ้ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งคุณลักษณะของแต่ละบุคคล และเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญยิ่ง ลิทวิน และสตริงเจอร์ (เจนนารา สิทธิเหรียญชัย. 2541: 17; อ้างอิงจาก Litwin & Stringer. 1968.) ได้ศึกษาผลการศึกษาของนักวิชาการหลายคนเกี่ยวกับผลความแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับของแต่ละคน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการยึดติดของกลุ่ม ซึ่งพบว่า การเน้นที่ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และเป้าหมายของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ลดการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้เกิดความไว้วางใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น การไม่คำนึงถึงเป้าหมายของกลุ่มนั้น จะใ้บุคคลแยกตัวไม่อย่างทำงานใ้ดี และไม่มี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์ประกอบด้านนี้จะมีผลโดยตรงกับการจูงใจด้านอำนาจ จึงมีข้อสันนิษฐานว่าบรรยากาศขององค์การที่ดี ควรเน้นการมีเอกลักษณ์ขององค์การ และจงรักภักดีต่อกลุ่ม ซึ่งมีแนวโน้มการเกิดมิตรภาพ ความอบอุ่น และการสนับสนุน การเน้นความสำคัญในการสร้างความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการจัดการ จะใ้มีการพัฒนาใ้เกิดความ

จงรักภักดี และความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น ลิเคิร์ท (วรรณภา ณ สงขลา. 2530: 30; อ้างอิงจาก Likert. n.d.) นอกจากจะนำมาซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีแล้ว ยังจะนำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิตขององค์การด้วย เนื่องจากการเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในงานขององค์การ

จากบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ สรุปได้ว่า บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึก เป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา มีความอบอุ่น มิตรภาพที่ดี มีความรัก ผูกพันกัน ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลครูอย่างทั่วถึงและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว ส่วนบุคลากรก็ให้ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรและเพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้า เมื่อกระทำผิดวินัยก็มีการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ครูมีอิสระในการทำงานแม้ว่ามีโครงสร้างหรืออุปสรรคในการทำงานมากก็ตาม และครูได้รับความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่างๆ ที่ทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน

4.2.3 บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล (achievement climate) เป็นการรับรู้บรรยากาศที่บุคคลในองค์การคิดสร้างสรรค์เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีอาชีพที่ก้าวหน้า แม้ว่าบุคคลในบรรยากาศด้านนี้ จะมีความพึงพอใจที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะคิดถึงแต่เพียงบรรลุเป้าหมายขององค์การเท่านั้น แต่ยังคงคิดถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ คิดถึงอุปสรรคขัดขวาง ตลอดจนคิดถึงความรู้สึกต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลนี้ นอกจากจะทำให้ลดระดับโครงสร้างและอุปสรรคในการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการและขั้นตอนการติดต่อสื่อสารลงแล้ว ยังมีการกำหนดและตั้งเป้าหมายที่แน่นอน ตลอดจนมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสูงอีกด้วย จึงทำให้เหมาะกับสถานการณ์หรือองค์การที่ต้องการให้บุคคลคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความต้องการต่อการเสี่ยงปฏิบัติงานในองค์การ เป็นบรรยากาศซึ่งเหมาะสมกับองค์การที่กำลังเติบโต หรืออยู่ในสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามบุคคลในองค์การซึ่งมีบรรยากาศด้านนี้จะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตลอดจนรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งพยายามใช้ความสามารถ และความพยายามของตนเองในการทำงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล จึงเป็นบุคคลที่ไม่ชอบงานที่ต้องอาศัยบุคคลอื่น หรือเป็นงานที่ต้องรอโอกาส และถ้าหากเป็นงานประจำหรืองานง่าย ๆ ก็จะไม่ค่อยภูมิใจต่อความสำเร็จในการที่จะต้องใช้เวลาพิสูจน์ความสามารถของตนให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานนั้นและนอกจากนี้บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รู้ถึงผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กล่าวคือ ต้องการข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในองค์การการศึกษาต้องการที่จะรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนนักเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน ลิทวิน (Litwin)

กล่าวว่าบรรยากาศด้านนี้อาจสร้างให้เกิดขึ้นได้จาก 1) การมีความเสี่ยงและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 2) ให้มีการยอมรับ และให้รางวัลแก่ผลงานดีเด่น 3) สร้างความประทับใจแก่บุคคลว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนี้

1) ความเสี่ยงของงาน (Risk) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกของบุคคลต่อความเสี่ยง หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน มีการปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด และการมอบหมายงานจะต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลก่อนเสมอ รวมถึงการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลที่มีอยู่ ความเป็นไปได้ หรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ต่างๆ ก่อนการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านนี้ เป็นการวัดความรู้สึกถึงการเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในงาน และในองค์การ การคำนวณรับความเสี่ยงในงาน หรือการตัดสินใจหาแนวทางที่ปลอดภัยที่สุดในงาน ซึ่งบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับการเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศองค์การที่ทำให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการความสำเร็จของบุคคลได้ และเป็นการทำให้องค์การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากการกระทบกระทั่งต่อความมั่นคงในการทำงาน

2) การให้รางวัล (Reward) การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ผลตอบแทนที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น การยกย่องชมเชย การยอมรับในงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูในโรงเรียน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานบกพร่องได้ปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป องค์ประกอบด้านนี้จะจัดการรับรู้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ในสถานการณ์ของการทำงานในองค์การ การจัดบรรยากาศการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะเป็นสิ่งที่คุณชอบมากกว่า ถ้าระบบการให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง ซึ่งจะคำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลักจะทำให้เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จขึ้น เพราะรางวัลที่ได้รับถือเป็นความสำเร็จของแต่ละบุคคล ทำให้ลดความกลัวที่จะล้มเหลว แต่การให้รางวัลโดยใช้ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก อาจจะไปกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ เพราะผู้ที่มีความสัมพันธ์สูงกับบุคคลอื่น จะแสวงหาสิ่งที่จะนำไปสู่ความอบอุ่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า และหากบรรยากาศแสดงถึงการยอมรับ แต่การให้รางวัลไม่มีความชัดเจน หรือขึ้นอยู่กับปฏิบัติของผู้บริหาร ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่สนใจในการยอมรับในเรื่องทั่วไป เช่น ในด้านความเป็นมิตร บรรยากาศการให้รางวัล ในการปฏิบัติงานจะกระตุ้นจากบรรยากาศการยอมรับมากกว่าแรงจูงใจด้านต้องการอำนาจ และการที่บุคคลได้รับการยอมรับและเห็นด้วย จะเป็นบรรยากาศที่ดีกว่าบรรยากาศไม่ยอมรับ หรือการลงโทษ

จากบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล สรุปได้ว่า บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล คือ การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการยอมรับต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานผิดพลาดได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และให้กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น มีการปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด สร้างความรู้สึกลดภัยในการปฏิบัติงาน ในบรรยากาศของโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน

#### 4.3 การวัดบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษาของสังข์ ใจพาน (2548: 53) ที่ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้วัดบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใน 8 มิติ คือ 1) โครงสร้างของงาน 2) การตัดสินใจ 3) ความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน 4) การรับรู้ผลงานและรางวัล 5) การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 6) ความอบอุ่นและสนับสนุน 7) ความมั่นคงและความเสี่ยง และ 8) การติดต่อสื่อสาร จากแบบสอบถามซึ่งได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Litwin & Stringer และจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

นอกจากนี้จากการศึกษาของสมพิศ เก่งพานิช (2549: 39-40) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนวัดแจรงร้อน สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยวัดจากความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์การ 9 ด้าน คือ 1) โครงสร้างการทำงาน 2) ความยืดหยุ่น 3) ความเป็นอิสระ 4) การรับรู้ผลงาน 5) รางวัลตอบแทน 6) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 7) ความมั่นคงและความเสี่ยง 8) ความสามัคคี และ 9) การยินยอมให้มีความขัดแย้ง แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด



เพื่อให้ทราบข้อมูลความคาดหวังของข้าราชการครู โรงเรียนวัดแจรงร้อน ที่มีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานในองค์การ

การวัดตัวแปรดังกล่าวนี้จึงวัดได้จากการสร้างบรรยากาศและทัศนคติที่ดีร่วมกันเพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียด (Senge. 2000: 23) และบุคคลในองค์การก็จะเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น การพยายามใช้ความสามารถและความพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์นั้นเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (Litwin & Stringer. 1968: 45-46) และในขณะเดียวกันการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องและแม่นยำนั้น จำเป็นต้องเน้นโครงสร้างการบริหารงาน ขอบข่าย หน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน ดังนั้นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การที่ใช้อำนาจ เน้นโครงสร้าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มากขึ้นเท่าใด บุคคลในองค์การก็รับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวดกวดขัน (Rigid) ปิด (close) และหวั่นเกรง (Threatening) และเมื่อผู้บริหารแสดงความสนใจต่อครูมากขึ้น บรรยากาศขององค์การก็จะเป็นไปในทางที่ดี มีความไว้วางใจและมีความรับผิดชอบ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันและง่ายต่อเรียนรู้ร่วมกัน (สังข์ ใจพาน. 2548: 78; อ้างอิงจาก Steers. 1977) รวมทั้งบรรยากาศขององค์การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูในการนำความคิดและวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงาน และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ มากขึ้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ครูเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันและสามารถนำความรู้ต่างๆ ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างเป็นระบบ และเป็นหมวดหมู่ไปใช้ได้ถูกต้องและตรงตามความต้องการ เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมลล์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น (สมพิศ เก่งพานิช. 2549: 55-57) นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ เกิดความอบอุ่น ผูกพัน และมีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันนั้น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคคลในองค์การ เป็นการสร้างกำลังใจ กระตุ้นการทำงานและเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สังข์ ใจพาน. 2548: 77)

ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงวัดบรรยากาศขององค์การ ใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงแบบสอบถามมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของสังข์ ใจพาน (2548: 93-100) สมพิศ เก่งพานิช (2549: 72-75) และ รสสุคนธ์ รุดชาติ (2550: 91-99) วิภาวี มหาภักชกะ (2550: 205-213) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเคิร์ท ใน 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพื่อให้ทราบว่าตัวแปรบรรยากาศขององค์การด้านใดบ้างที่สามารถมีอำนาจใน

การทำนายการจัดการความรู้ของครู และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 อยู่ในระดับมากหรือน้อยเพียงไร

## 5. คุณลักษณะของครู

คุณลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2551: ออนไลน์) มีดังนี้

- 1) มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ
- 2) มีความรู้ และความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3) มีมาตรฐานวิชาชีพและได้รับใบอนุญาตประกอบอาชีพ
- 4) มีความรู้และความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
- 5) มีความรู้ความสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและเป็นระบบ
- 6) มีทักษะและกระบวนการในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา
- 7) มีทักษะและกระบวนการในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา
- 8) มีความใฝ่รู้ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้อย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถพัฒนาตนเอง

ได้อย่างต่อเนื่องเต็มตามศักยภาพ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 และมาตรฐานวิชาชีพครู คุณลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2551: ออนไลน์) มีดังนี้

- 1) ด้านความรู้และความเข้าใจในธรรมชาติของผู้เรียนและธรรมชาติของการเรียนรู้
- 2) ด้านความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระวิชาที่สอน
- 3) ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับวิชาชีพครู
- 4) ด้านความรู้และทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้
- 5) ด้านความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 6) ด้านความรู้ความสามารถและทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ
- 7) ด้านบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับวิชาชีพครู

ชาวี มณีศรี (สุวรรณ จ้อยทอง. 2546: 31-32; อ้างอิงจากชาวี มณีศรี. 2529) ได้แบ่งคุณลักษณะของครูได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา มีสุขภาพดี จิตใจแจ่มใส มีอารมณ์ดี พุดจาไพเราะนุ่มนวล น้ำเสียงชัดเจน มีลักษณะผู้นำ รวมทั้งการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย

2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ในวิชาที่สอน เป็นผู้มีความตั้งใจในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพครู ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร ความรู้ด้านการแนะแนว ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และความใฝ่รู้ มีเจตคติที่ดีต่อเด็ก และต่ออาชีพครู

ยนต์ ชุ่มจิต (2550: 166-167) กล่าวว่าคุณลักษณะของครูแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1) คุณลักษณะเฉพาะตัว คือ ลักษณะประจำตัวของบุคคล แบ่งเป็น 2 ประเภท เป็นคุณลักษณะภายใน กับคุณลักษณะภายนอก สำหรับคุณลักษณะภายนอก เป็นลักษณะที่สังเกตเห็นได้ สามารถวัดผลได้ทันที เช่น รูปร่าง หน้าตา ลักษณะการพูด กิริยาท่าทาง ลักษณะการยืน เดิน นั่งตลอดถึงการแต่งกาย เป็นต้น คุณลักษณะภายในสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้โดยการฝึก และเลียนแบบ ส่วนคุณลักษณะภายในนั้นไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลา เช่น ความคิดเห็นต่างๆ ความรอบรู้ ปฏิภาณไหวพริบ ค่านิยม ความมั่นคงในอารมณ์ การมีอารมณ์ขัน ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความยุติธรรม ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสนใจ ความเฉลียวฉลาด และความสามารถของบุคคลที่นำเข้ามาใช้ในด้านการทำงาน

2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ คือ คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการทำงานในแต่ละอาชีพ เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่หรืออาชีพใดอาชีพหนึ่ง คือ การมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งและอาชีพนั้นๆ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี

วิไล ตั้งจิตสมคิด (2544: 149) สรุปได้ว่า คุณลักษณะของครูที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1) มีความรู้ดี ได้แก่ คุณสมบัติส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการที่จะสอน ตลอดจนการเป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เป็นต้น ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของครู คือ การสอนดีและปกครองดี สามารถอธิบายได้รวบรัดชัดเจน สอนสนุก ทำเรื่องที่ยากให้เข้าใจได้ ควบคุมชั้นเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย เป็นต้น

2) มีบุคลิกภาพดี ได้แก่ รูปร่างท่าทางดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อย พูดจาไพเราะนุ่มนวล น้ำเสียงชัดเจน มีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ครูยังต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีธรรมาปฏิบัติกับทุกคน

3) มีคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ การประพฤติดี เว้นจากอบายมุขทั้งปวง กระทำแต่สิ่งที่ดีที่สุจริต ทั้งกาย วาจา และใจ และต้องมีคุณธรรม จริยธรรมประจำใจ คือ ซื่อสัตย์ เสียสละ มีเมตตา กรุณา ยุติธรรม และมานะอดทน เป็นต้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการและแนวนโยบาย แผนและกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ชัดเจนว่าคุณลักษณะของครูที่ดีนั้น หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกอย่างเหมาะสมของครู ได้แก่ คุณลักษณะด้านส่วนตัว และคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู ดังนี้

### 5.1 คุณลักษณะด้านส่วนตัว

สุมน อมรวิวัฒน์ (2540: 30-32) ได้กล่าวถึง ลักษณะของความเป็นครูไว้ด้วยกัน 2 ลักษณะ ดังนี้

1) รูปลักษณ์ ลักษณะภายนอกที่มองเห็นได้ว่าเป็นครูที่มีลักษณะที่พึงประสงค์มี ความเป็นอยู่ที่กลมกลืนกับสังคมและชุมชนนั้นๆ มี 7 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.1) สดชื่น สะอาดตา ครูมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง แต่งกายสะอาด ยิ้มแย้มแจ่มใส

1.2) ตื่นตัว หนักเอาเบาสู้ ครูต้องเป็นคนสนใจใฝ่รู้ ตื่นตัว กระฉับกระเฉง รับรู้ข่าวคราว เฝ้าดูความเปลี่ยนแปลงและผจญปัญหาที่เกิดขึ้น

1.3) มั่นใจในตนเองสามารถแสดงออกโดยใช้ภาษาที่ถูกต้อง แสดงความคิดเห็นที่สนับสนุนหรือโต้ตอบอย่างมีเหตุผล

1.4) รู้รอบเนื่องจากได้อ่านมาก ฟังมาก ครูต้องเป็นคนรับรู้ข่าวสาร เหตุการณ์ปัญหาและสังคม รู้จักใช้วิจารณ์งานวิจัยตามความรู้และประสบการณ์ของตน

1.5) เป็นกัลยาณมิตร มีน้ำใจ มีความใกล้ชิดผูกพันกับศิษย์ และเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะทางสังคม เป็นที่รักไว้วางใจ

1.6) ฉลาด ครูสามารถใช้ภาษาได้ตอบกับผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง รับฟังเรื่องราวต่างๆ ได้เข้าใจรวดเร็ว

1.7) สุขภาพ กิริยาที่เหมาะสมกับบุคคล กาลเทศะ ไม่พูดจาล่วงเกินหรือก้าวร้าว สรุปได้ว่า คุณลักษณะของความเป็นครู ได้แก่ เป็นคนสงบ หนักแน่นและพลังที่เปี่ยมล้น

2) กิจจะลักษณะ ลักษณะภารกิจที่ครูต้องปฏิบัติ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความเจริญ สัมกับความเป็นครู ตามหลักพุทธธรรม เรียกว่า ภาวนา 4 คือ

2.1) กายภาวนา การพัฒนาร่างกาย คือ ฝึกอบรมวิธีปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อม ที่ถูกต้อง ซึ่งได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ความรู้สึกรัก ชอบเกลียดชัง หรือความรู้สึกเฉยๆ ต่อสิ่งเร้า

เว้นและลด ละ เลิก การกระทำที่นำโทษ นำไปสู่ความเสื่อม มุ่งพัฒนาการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งแก่ตนและส่วนรวม

2.2) ศิลภาวนา การพัฒนาความประพฤติ คือ พัฒนาความประพฤติและ จรรยาของบุคคลให้เป็นไปตามหลักการและระเบียบวินัยที่ถูกต้อง สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่าง เมตตา จริงใจและใช้สติปัญญา

2.3) จิตภาวนา การพัฒนาจิตใจ คือ การฝึกอบรมจิตใจให้เบิกบานผ่องใส เข้าใจ มั่นคง ทำให้คนเป็นมนุษย์ และมีผลต่อบุคลิกภาพของครูอย่างยิ่ง

2.4) ปัญญาภาวนา การพัฒนาปัญญา คือ การวิเคราะห์ฝึกฝนตนเอง จาก ภายใน เช่น การสำรวจความรู้สึก ความคิด ความเข้าใจต่อเหตุการณ์และปัญหา โดยไม่ตกเป็นทาส ของอคติ คือ ความรัก โลภ โกรธ หลง ฝึกตนที่จะมองและปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ ตามความเป็นที่มันเป็นอยู่ รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้อุบายในการแก้ปัญหา

นิรมล แจ่มจรัส (2545: 93-96) กล่าวว่าคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่

1) ความประพฤติดี ครูต้องเป็นแบบอย่างแก่ศิษย์ โดยธรรมชาติศิษย์จะมีความโน้มเอียงที่จะประพฤติปฏิบัติตามแบบอย่างครู ทั้งด้านจริยธรรมและการแสดงออกอยู่แล้ว ดังนั้นครูจะต้องเป็นผู้ที่มีความประพฤติดีในทั้งห้องเรียนและในการดำเนินชีวิตตามปกติ

2) มีความรู้ในวิธีสอนดี ครูที่มีความรู้ดีจะต้องสามารถสอนได้ดีด้วย ในการประกอบอาชีพครูนั้นการสอนเป็นงานที่สำคัญที่สุด ฉะนั้นครูจึงควรวางแผนการสอนอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดจุดประสงค์ รูปแบบการสอน วิธีสอน อุปกรณ์การสอน การสอน การจัดกิจกรรมการสอน และการประเมินผลการเรียน

3) สุขภาพกายดี งานของครูเป็นงานที่หนักและเหนื่อย ต้องทำงานตั้งแต่การเตรียมการสอน จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตรวจงาน ควบคุมความประพฤติของศิษย์ ให้การปรึกษาแก่ศิษย์ ตลอดจนการจัดการประเมินผลการเรียน ครูจึงต้องมีสุขภาพกายที่แข็งแรงเพื่อจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อยสมบูรณ์

4) มีสุขภาพจิตดี งานครูเป็นงานที่ต้องอดทนต่อการรบกวนอารมณ์จากศิษย์ ครูต้องมีความอดทนต่อความโกรธหรือความไม่พอใจกับความประพฤติของนักเรียน ตลอดจนอดทนต่อความรู้สึกผิดหวังที่ไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งอาจเกิดจากความไม่พร้อมของศิษย์ ครูจึงต้องมีสุขภาพจิตที่ดีพอ จึงจะทำให้ครูสามารถควบคุมตนเองได้ดี

5) บุคลิกภาพดี บุคลิกภาพเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในตัวครูให้แก่ศิษย์ บุคลิกภาพหลายอย่างเป็นคุณลักษณะที่ฝึกฝนปรุงแต่งได้ เช่น การแต่งกายที่เหมาะสม

ความสามารถทางการสอน วิธีการพูด มารยาททางสังคมต่างๆ เป็นต้น ศิษย์จะเกิดความเชื่อถือต่อครูได้ง่ายหากว่าครูมีบุคลิกภาพที่ดี และยิ่งครูวางตัวดีก็ยิ่งเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับศิษย์ได้มากยิ่งขึ้น

6) ความตรงต่อเวลา การตรงต่อเวลาเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและน่าเคารพให้แก่ครู โรงเรียนกำหนดเวลาเรียนไว้เป็นเวลาที่น่านอนใจในแต่ละภาคเรียน ครูจึงต้องเป็นคนตรงต่อเวลาในการเข้าสอน ตลอดจนการตรวจงานของนักเรียนให้เสร็จตามกำหนด การทำบันทึกต่างๆ เช่น การทำบัญชีเรียกชื่อ การทำผลการสอบ การทำสมุดรายงาน จะต้องเสร็จตามกำหนดเวลาด้วย

7) เจตคติที่ดีต่อศิษย์ ครูต้องเป็นผู้ที่เข้าใจถึงความต้องการและความสามารถของนักเรียน ตลอดจนความแตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ ของนักเรียน รู้จักยอมรับความคิดเห็นของนักเรียนและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย พร้อมทั้งจะช่วยเหลือให้นักเรียนได้พัฒนาอย่างเต็มที่ทุกด้านตามศักยภาพของบุคคล นอกจากนี้ครูจะต้องช่วยกระตุ้นให้นักเรียนมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ มีจิตใจใฝ่รู้ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยไม่หยุดยั้ง

8) ความสามารถในการพูด ครูจะต้องพูดและใช้ภาษาอยู่เสมอเพื่ออธิบายหรือสั่งสอนนักเรียน ครูจึงต้องสามารถใช้การพูดเป็นสื่อที่จะทำให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้ง่าย นอกจากนี้จะต้องออกเสียงให้ถูกต้องและชัดเจน เพื่อนักเรียนจะได้เห็นเป็นตัวอย่างด้วย ความสามารถทางด้านนี้ยังรวมถึงเสียงที่ไพเราะน่าฟังและการพูดอย่างเข้มแข็งเด็ดขาดตามสภาวะและเหตุการณ์ด้วย

ยนต์ ชุ่มจิต (2550:167) กล่าวว่าคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1) บุคลิกภาพที่ดีของครู หมายถึง บุคลิกภาพทั้งทางกาย และจิตใจ เช่น รูปร่างหน้าตาดี ท่าทางสง่างาม แต่งกายเรียบร้อย พูดจาไพเราะนุ่มนวล สงบเสียงมีลักษณะเป็นผู้นำ มีน้ำเสียงดีชัดเจน เป็นต้น

2) คุณสมบัติส่วนตัวดี เช่น สติปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้กว้างขวาง เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น และสุขภาพอนามัยดี เป็นต้น

3) ความสามารถในการสอนและการปกครองดี หรืออาจจะพูดอีกนัยหนึ่งว่าสอนดีและปกครองนักเรียนได้ดี เช่น อธิบายได้แจ่มชัดเด็กปฏิบัติตามได้ สอนแล้วเด็กสามารถคิดแก้ปัญหาต่างๆ ได้ สอนสนุกและสามารถปกครองนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัยตลอดเวลา เป็นต้น

4) ประพฤติดี โดยละเว้นการกระทำในสิ่งที่เป็นอบายมุขทั้งปวง กระทำแต่สิ่งที่ดีงาม มีกายสุจริต วาจาสุจริต และมโนสุจริต

5) มีจรรยาครู และมีคุณธรรมสูง เช่น ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพครู เสียสละ มีเมตตา กรุณา ยุติธรรม มานะอดทน เป็นต้น

6) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อบุคคลทุกฝ่าย เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนครู ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และประชาชน เป็นต้น

บุญเจอ สุวรรณพฤกษ์ (พรทิพย์ บุญเป๊กชัตรีสกุล. 2543: 27-28; อ้างอิงจาก บุญเจอ สุวรรณพฤกษ์. 2523: 11-12) กล่าวว่า ครูที่มีคุณลักษณะดี ต้องมีลักษณะดังนี้

1) เป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ สุขภาพกายประกอบด้วย ความแข็งแรงของไว มีความอดทน ไม่เจ็บป่วยและไม่พิการ สุขภาพจิตประกอบด้วย มีอารมณ์ดี ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส มองโลกในแง่ดี มีใจหนักแน่น มีความสุขธรรม มีเหตุผล

2) เป็นผู้มีความรู้ และทักษะดีในทางหมั่นแสวงหาความรู้ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มเติม

3) รู้เทคนิคในการถ่ายทอดความรู้และทักษะให้แก่ศิษย์ มีความสามารถในการสอน และฝึกทักษะให้เข้าใจแจ่มแจ้ง และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) มีความประพฤติดี อยู่ในศีลธรรมและระเบียบวินัย แต่งกายเรียบร้อยถูกต้องตามวัฒนธรรม สะอาด และเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจ

5) สังคมดี มีมิตรภาพที่ดีต่อทุกคน สามารถเข้าได้กับทุกฝ่ายทั้งบุคคลที่สูงกว่าเสมอ และผู้ที่ต่ำกว่า รวมทั้งศิษย์ทุกคน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านส่วนตัว หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกเฉพาะตัวของบุคคลในทางที่ดี ได้แก่ การมีสุขภาพกายและใจสมบูรณ์ สามารถความคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหา เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ อัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และประชาชน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นคว้า แสวงหาวิธีใหม่ๆ มีความขยันหมั่นเพียร ความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และความประพฤติโดยละเว้นการกระทำในสิ่งที่เป็นอบายมุขทั้งปวง มีความรัก เมตตา ช่วยเหลือให้นักเรียนได้พัฒนาอย่างเต็มที่ ศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาจากแหล่งความรู้ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ปัญหาของนักเรียน และให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานของชุมชน

## 5.2 คุณลักษณะทางด้านวิชาชีพครู

ประสงค์ ภูมิพัทธ์ (2542: 24; อ้างอิงจาก สายหยุด จำปาทอง. 2532: 24-25) กล่าวว่า ครูต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในอาชีพครู รู้จักศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสอนซึ่งเป็นการปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานใน

การพัฒนาวิชาชีพ รวมถึงมีความคิดเป็นของตนเองเพื่อประโยชน์ในการสอน ตลอดจนการแสดงความ คิดเห็นหรือให้ความรู้ใหม่ๆ ต่อผู้เรียนและสาธารณชน เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการ เรียนการสอนได้

วิลด์ ตั้งจิตสมคิด (2544: 149) สรุปได้ว่า ลักษณะของครูที่มีความรู้ดี ได้แก่ คุณสมบัติ ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการที่จะสอน ตลอดจนการเป็นผู้ที่มี สติปัญญาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เป็นต้น ที่ สำคัญอีกประการหนึ่งของครู คือ การสอนดีและปกครองดี สามารถอธิบายได้รวบรัดชัดเจน สอนสนุก ทำเรื่องที่ยากให้เข้าใจได้ ควบคุมชั้นเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย เป็นต้น

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2543: ออนไลน์) กล่าวว่า ครูต้องมีความรู้ความสามารถ และ ทักษะเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระ วิชาที่สอน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศเพื่อการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนตาม ธรรมชาติและทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับ ความสนใจและความถนัดของผู้เรียน มีความสามารถจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ จริง รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและนอก ห้องเรียนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรู้ความสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ เรียนรู้ มีความสามารถประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการของผู้เรียน นอกจากนี้ส่วนสำคัญต้องมีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพและได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะและกระบวนการ ในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา มีความใฝ่รู้และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

นิรมล แจ่มจำรัส (2545: 93-96) กล่าวว่า ครูต้องมีความรู้ความสามารถในการ ดำเนินการสอน ดังนี้

1) รอบรู้วิทยาการกว้างขวาง ครูจะต้องเป็นผู้ชี้นำในการศึกษาเล่าเรียนให้แก่ นักเรียน ช่วยเหลือด้านการเรียนและการประพฤติของนักเรียน ตลอดจนสามารถแนะแนวให้นักเรียน เข้าใจและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ ครูจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ อย่างกว้างขวาง

2) มีความรู้ในวิชาที่สอนดี ครูต้องมีความรู้ในเรื่องที่ต้องสอน วิชาที่ต้องรับผิดชอบ ในการให้ความรู้หรือประสบการณ์แก่นักเรียน ความรู้ในวิชาที่สอนนั้นจะดีมากน้อยเพียงไรก็ขึ้นอยู่กับ การเตรียมการสอน ความขยันหมั่นเพียรและความใฝ่รู้ของครูด้วย

3) มีความรู้ในวิธีสอนดี ครูที่มีความรู้ดีจะต้องสามารถสอนได้ดีด้วย ในการ ประกอบอาชีพครูนั้นการสอนเป็นงานสำคัญที่สุด ฉะนั้นครูจึงควรวางแผนการสอนอย่างดี ไม่ว่าจะเป็น



การกำหนดจุดประสงค์ รูปแบบการสอน วิธีสอนอุปกรณ์การสอน การสอน การจัดกิจกรรมการสอน และการประเมินผลการเรียน

4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ครูที่ดีจะต้องมีความพยายามริเริ่มและหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่นักเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น การพยายามปรับปรุงงานสอนให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมออันเป็นการพัฒนาการสอนที่ดีที่สุด เป็นความคิดริเริ่ม นอกจากนี้ความพยายามหาความรู้เพิ่มเติมทั้งในด้านวิชาการ วิธีสอนตลอดจนความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวใหม่ๆ ในวงการศึกษาเหล่านี้จำเป็นอย่างมากสำหรับอาชีพครูในปัจจุบัน

5) เจตคติต่ออาชีพ ครูต้องมีศรัทธาต่องานครู สนใจที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมาจากนักเรียน เพื่อนครูด้วยกัน ผู้ปกครองหรือผู้บริหารก็ตาม ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกระตือรือร้นและทำงานให้ได้รับความสำเร็จอย่างดี นอกจากนี้ครูต้องตั้งใจพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

6) มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน ครูที่สอนดีต้องรู้จักปรับปรุงวิธีสอนอยู่ตลอดเวลา เนื้อหาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและสังคมอยู่เสมอ ความสามารถปรับบทเรียนให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของนักเรียนด้วย

7) มีความเข้าใจศิษย์ ครูที่ดีจะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของศิษย์แต่ละคน ทั้งการสอนและการปกครองจะเป็นไปด้วยดี ถ้าหากว่าครูเข้าใจปัญหาพื้นฐานของแต่ละคนที่แตกต่างกันไป ยิ่งครูสามารถเข้าใจนักเรียนได้ดีเท่าไร ก็ย่อมสามารถช่วยเหลือนักเรียนทางด้านการเรียนและความประพฤติได้ดีขึ้นเท่านั้น

8) มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆ ครูต้องสามารถใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน ความสามารถของครูที่จะปรับวิธีการดำเนินการสอนให้นักเรียนเกิดความสนใจและตั้งใจที่จะเรียนนั้น ครูจะต้องเข้าใจธรรมชาติของวิธีการสอนแต่ละแบบอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ครูจะต้องรู้จักใช้อุปกรณ์การสอนหรือสื่อการสอนให้เหมาะสมกับบทเรียน ครูจะต้องรู้จักเร้าให้นักเรียนเกิดความสนใจและอยากรู้ อยากรูเห็น ตั้งใจที่จะศึกษาเรื่องราวที่ครูสอนด้วย ครูจะต้องสอนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักคิดแก้ปัญหาต่างๆ ได้ ตลอดจนช่วยให้นักเรียนรู้วิธีการที่จะแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู ได้แก่ ลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ความสามารถในการสอนโดยยึดหลักการและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างดี และสามารถนำไปปฏิบัติเกิดผลได้จริง มีความสามารถในการวัดผลและประเมินผลการเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามหลัก

กลุ่มสาระการเรียนรู้ แสวงหาและนำข้อมูลข่าวสารวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สามารถใช้สื่อการเรียนการสอนได้หลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาสาระตลอดจนวัยของผู้เรียน มีการจัดการเรียนการสอน ชี้แนะแนวทางให้นักเรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนครูในการจัดการเรียนการสอน โดยมีความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระวิชาที่สอน มีการกระตุ้นให้นักเรียนสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนและสามารถแนะแนว และปกครองนักเรียนได้ดี สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาปรับปรุงกระบวนการสอนของตนเอง รวมทั้งมีความศรัทธาต่อวิชาชีพครู มีความภูมิใจ ความพอใจ และเห็นคุณค่าของอาชีพครู

### 5.3 การวัดคุณลักษณะของครู

การวัดคุณลักษณะของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับแก้ไขปรับปรุง พ.ศ. 2544) ใน 12 มาตรฐาน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2551: ออนไลน์)

- มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
- มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
- มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน
- มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาผู้เรียนได้ทุกสถานการณ์

ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานในการประกันคุณภาพสถานศึกษาเอกชนที่ระบุว่าคุณลักษณะของครูประกอบด้วย 7 องค์ประกอบคือ ครูต้องมีวิญญานความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรม ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ครูมีความสามารถใน

การแสวงหาความรู้ วิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการสอน และครูมีความรู้ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2545: 71-76)

การวัดตัวแปรดังกล่าวนี้จึงวัดได้จากคุณลักษณะที่แสดงออกอย่างเหมาะสมของครูว่าเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี มีความรู้ในวิธีการสอนดี มีสุขภาพกายและจิตดี มีบุคลิกภาพดี ตรงต่อเวลา มีเจตคติที่ดีเข้าใจถึงความต้องการและความสามารถของนักเรียน และมีความสามารถในการพูดสื่อ ภาษาในการอธิบายและสั่งสอนนักเรียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจน (นิรมล แจ่มจำรัส 2545: 93-96) ประกอบกับเมื่อครูมีความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานสำคัญและจำเป็น ซึ่งได้มาจากการศึกษาและฝึกฝน ก็จะสามารถจัดการความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายให้เป็นระบบ สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสามารถนำมาใช้ได้อย่างถูกต้องและตรงตามความต้องการ และสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hoy and Miskel. 1991: 328-329)

ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงวัดคุณลักษณะของครูใน 2 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านส่วนตัว และคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงแบบสอบถามมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของนางนุช บุญตาปวน (2548:101-103) และ นิคม ผดวาลัย (2549: 123-127) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเคิร์ท ใน 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เพื่อให้ทราบว่าคุณลักษณะด้านใดบ้างที่สามารถมีอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู และระดับคุณลักษณะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 อยู่ในระดับมากหรือน้อยเพียงไร

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

#### 6.1.1 งานวิจัยในประเทศ

กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2546: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยได้ศึกษาถึงสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเอกชนรวมทั้งนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน พบว่า

- 1) ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหาร องค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ

2) ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้มี 5 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน, ทีมผู้ชำนาญและนักวิเคราะห์ความรู้ พิจารณาความเหมาะสม และประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ มี 7 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้, ประกาศนโยบาย, กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้, เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร, เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อไอที, ประเมินความพร้อม และแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กรมี 7 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่, รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร, วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่, ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรมี 9 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่, บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือก ความรู้, เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ, จัดเก็บความรู้และปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้มี 8 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบาย, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง, เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อไอที, เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้, เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้, ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ และเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

วิลลาวัลย์ มาคุ่ม (2549: 277-278) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1) ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ด้านการกำหนดความรู้ ที่มีค่าสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งแม้ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มีเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2) ด้านการแสวงหาความรู้ ที่มีค่าสูงสุด คือ ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ครูได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีความสามารถในการใช้ความรู้ที่แสวงหามาได้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งแม้ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มีค่าเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3) ด้านการสร้างความรู้ ที่มีค่าสูงสุด คือ สถานศึกษามีหน่วยงานหรือบุคลากร รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการสร้างความรู้ (เช่น การจัดประชุม สัมมนา การอบรม การสาธิต การวิจัยในชั้นเรียน การระดมความเห็น การสนทนา) ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการสร้างความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดตั้งทีมความรู้เพื่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งแม้ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ก็มีค่าเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

4) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีค่าสูงสุด คือ บรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึก ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศการทำงานภายในสถานศึกษามีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื่อฟัง ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งแม้ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มีค่าเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

5) ด้านการเก็บความรู้ ที่มีค่าสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำในการเก็บความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ครูมีความสามารถในการเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ (เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน การลงในวารสาร จดหมายข่าว) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ตัวบ่งชี้ คือ สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ให้ครูได้รู้ว่า มีความรู้อะไรที่สถานศึกษาได้เก็บไว้ และครูสามารถเก็บความรู้ของตนหรือที่แสวงหามาได้ ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เว็บไซต์) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดทั้งสองตัว แต่ก็มีค่าเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันทั้งสองตัว

6) ด้านการนำความรู้ไปใช้ ที่มีค่าสูงสุด คือ ครูสามารถนำความรู้ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษาจัดให้ครูที่มีความรู้และทักษะเป็นการเฉพาะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีการเผยแพร่ความรู้ของตนในแหล่งต่างๆ ภายนอกสถานศึกษา (เช่น

วารสารทางวิชาการ ตำราเรียน งานวิจัย เว็บไซต์) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็มี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

วสันต์ ลาจันท์ก (2548: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า

1) การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ตามทัศนะของครูและ ผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำขององค์การ ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของ หน่วยงานเทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการ ปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้

2) องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ในส่วนของ สถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจน ระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหม วิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

รัตน์ เทียงตรง (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียน อนุบาลดงอ่าวศรี โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบ บันทึกภาคสนาม การศึกษาเอกสาร ผลการศึกษา พบว่า

1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัย วิทยาลัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียนให้ มีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนา ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สำหรับการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยได้ นำมากำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นไปที่ผู้เรียนในด้าน ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีพื้นฐานทักษะด้าน คอมพิวเตอร์และการประกอบอาชีพ วินัยในตนเอง มีความรัก ศรัทธาศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรม ท้องถิ่นและมีสุขภาพอนามัยดี เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลได้

2) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนได้ใช้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วมมีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจนมีความพร้อมด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณและบุคคล บุคลากรรู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดี มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานได้ ความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้ และประกอบการพัฒนางาน

3) ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่าบุคลากรในโรงเรียนมีการคิดสร้างและใช้คลังความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมงาน มีการจัดระบบชิ้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูต้นแบบการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่างๆ การจัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้บุคลากรเพื่อนำไปจัดทำสื่อแบบวัดผล ประเมินผล เป็นต้นแบบของการศึกษาดูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น

เข็มชาติ ไชยโหวาร (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า 1) ด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้อย่างสั้น กระชับ ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจก็มีความสอดคล้องกัน ครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม ทั้งครูและผู้เรียน เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา ศูนย์พัฒนาวิชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และทันต่อความเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการสอบถามแลกเปลี่ยน แลกความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นกลไกในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยพัฒนาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ ผู้เรียนมีการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 3) ด้านการสร้างคลังความรู้ พบว่า สถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพมีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

### 6.1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ชอย (Choi. 2000: online) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่กระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ จุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนาความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์นี้การศึกษาได้มีการพัฒนาและทดสอบตัวแปรหลายตัว การสำรวจแบบ cross-section field ถูกใช้ในฐานะเป็นระเบียบวิจัย และวิธีการวิจัยแบบพหุคูณถูกใช้เพื่อให้พื้นฐานที่กว้างขึ้นสำหรับการตีความข้อมูลและรับรองความถูกต้องของข้อมูล จากผลของการวิเคราะห์ทางสถิติมีนัยทั่วไปที่สำคัญที่มีการเสนอแนะไว้ ดังนี้

1) องค์กรจำนวนมากตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารจัดการ ความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและการปฏิบัติงานในอนาคต องค์กรส่วนมากมีความคิดเห็นว่า ภารกิจขององค์กรมีความใกล้ชิดอย่างยิ่งกับความรู้ อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนมากก็ไม่ค่อยใส่ใจเชื่อถือมากนัก ดังนั้น ผู้ชำนาญการบริหารจัดการความรู้ เช่น ผู้บริหารด้านความรู้ หรือที่ปรึกษาภายนอกองค์กร จึงเป็นที่ต้องการสำหรับประสิทธิผลของการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร

2) การศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ/การอุทิศตนของผู้บริหารระดับสูง และกฎข้อบังคับขององค์กรที่ไม่เคร่งครัดมากนัก ได้มีการนำมาวิพากษ์วิจารณ์ถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระดับของความสำคัญ ส่วนโครงสร้างระบบสารสนเทศได้มีการนำมาวิพากษ์วิจารณ์ถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระดับการปฏิบัติการ

3) ปัจจัยการบริหารจัดการความรู้ที่ขึ้นอยู่กับระดับของความสำคัญ ไม่มีผลกระทบโดยรูปแบบขององค์กร รายได้ประจำปี จำนวนลูกจ้าง และโอกาสการลงทุนในการบริหารจัดการความรู้ตรงกันข้ามปัจจัยการบริหารจัดการความรู้ที่ขึ้นอยู่กับระดับของการปฏิบัติการมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญโดยความแตกต่างด้านรูปแบบขององค์กรและโอกาสการลงทุน อย่างไรก็ตามรายได้ประจำปีและจำนวนลูกจ้าง ไม่มีผลกระทบต่อปัจจัยการบริหารจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ

เอพสไตน์ (Epstein. 2000: online) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร เพื่อทราบว่า บุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล ในรูปแบบและวิธีการสื่อสาร ผลของการวิจัยพบว่าอุปกรณ์การสื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไป ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคล ไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่บุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

เวเธอร์ (Weather. 2000: online) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความเข้าใจของผู้จัดการเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ เป็นกรณีศึกษาเพื่อให้เข้าใจดีขึ้นถึงความเข้าใจของผู้จัดการเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ในบริษัทที่ให้คำปรึกษาของภาคเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร จุดประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้นักศึกษาด้านการศึกษาผู้ใหญ่ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง



ถึงความเข้าใจของผู้จัดการเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่มีการแพร่กระจายทั่วองค์กร และผลกระทบของระบบบริหารจัดการความรู้ในกระบวนการเรียนรู้ ข้อเสนอจากการศึกษาสามารถช่วยให้นักศึกษาและบุคคลอื่นๆ ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาวิจัยเป็นทีมผู้บริหารระดับอาวุโสของบริษัทเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร ซึ่งชำนาญการให้บริการคำปรึกษาด้านการผลิตและด้านวิศวกรรม ประกอบกับมีข้อมูลจากเอกสารประวัติขององค์กร ข้อมูลถูกรวบรวมในรูปแบบการวิเคราะห์ข้อเขียนเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผลที่ได้ถูกนำมาเปรียบเทียบและเทียบเคียงความแตกต่างไปยังวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ มีข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญจำนวนมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการวิจัยครั้งนี้

1) ผู้จัดการมีรูปแบบการรับรู้ตนเองในฐานะผู้ดูแลกิจกรรมการเรียนรู้ของพนักงานแต่ไม่ได้อยู่ในฐานะตนเองเป็นผู้เรียน

2) ความล้มเหลวต่อการเรียนนั้น บ่อยครั้งที่องค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยไม่ให้มีการเข้าถึงการแก้ไขปัญหามาจากกรณีต่างๆ และการสูญเสียความจำของบริษัท (ปรากฏการณ์ที่พบบ่อยมีความเกี่ยวข้องกับทีมงานเสมือน และการปรับเปลี่ยนพนักงานใหม่)

3) กระบวนการที่ไม่เป็นทางการที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกหัดภายในกลุ่มย่อย ไม่ได้มีการนำมาเก็บบันทึกในระบบบริหารจัดการความรู้ ฯลฯ การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และบทเรียนที่เรียนไม่ได้ถูกแบ่งปันอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การขับเคลื่อนทางเทคโนโลยีระบบบริหารจัดการความรู้ ไม่ได้เปิดช่องว่างการเข้าถึงศักยภาพขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรต่างๆ พยายามอย่างยิ่งเพื่อมาเป็นองค์กรการเรียนรู้ ซึ่งสามารถพบได้จากการทำงานขององค์กรที่ให้คำปรึกษา และการมีคณะกรรมการเรียนรู้ขององค์กร ผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาวิจัยเป็นประสิทธิผลการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีเพิ่มมากขึ้นในแต่ละแผนกของบริษัท และบริษัทมีความคืบหน้าที่จะก้าวไปเป็นองค์กรการเรียนรู้

ริเบีย (Ribiere. 2001: online) ได้ทำวิจัยเรื่อง การประเมินความสำเร็จการเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร จุดประสงค์ของการวิจัยเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จการเริ่มต้นการดำเนินการบริหารจัดการความรู้และการกำหนดทิศทางและคุณสมบัติวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรถูกประเมินด้วยตัวแปรความไว้วางใจซึ่งกันและกันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร การขึ้นอยู่กับระดับของการบูรณาการปัจจัยทาง วัฒนธรรม 2 อย่างขององค์กร ที่แสดงให้เห็นเฉพาะการเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ (การประมวล หรือ ความเป็นส่วนตัว) ที่น่าจะมากหรือน้อยต่อความสำเร็จ ผลการวิจัยสำเร็จลุล่วงได้ด้วยการใช้ แบบสอบถามที่เชื่อถือได้ ซึ่งได้สำรวจ 58 องค์กร ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ องค์กรต่างๆ ที่มีส่วนร่วมเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่โดดเด่นอย่างมากในด้านการให้คำปรึกษา

และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารโทรคมนาคม และเป็นตัวแทนของรัฐบาลกลาง ผู้ตอบโดยส่วนมากให้บริการที่ถูกต้องทั้งที่ได้ตามมาตรฐานและตามธรรมเนียมการผลิต/การให้บริการ และเป็นองค์กรที่มีที่ตั้งในวอชิงตัน ดี ซี ประโยชน์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ช่วยให้บริษัท และหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทได้พยายามค้นคว้าหาทางเพื่อลงมือดำเนินการเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ เพื่อเลือกการเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้เพื่อการจ้างงานในการเพิ่มโอกาสที่ประสบความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด และด้วยข้อจำกัดของขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ การศึกษานี้มีความสำคัญยิ่งเพื่อช่วยเหลือนักวิจัยอื่นๆ ในการแก้ไขและปรับปรุงวิธีการวิจัย เพื่อให้ได้ความรู้ที่มากขึ้นและมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเรื่องนี้ ซึ่งคงมีข้อบกพร่องในทฤษฎี เครื่องมือ รูปแบบ และกรอบการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้พบว่า ครูเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สามารถแลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย โดยอาศัยเครือข่ายการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากิจการความรู้ดังกล่าว

## 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

### 6.2.1 งานวิจัยในประเทศ

ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการครู จำนวน 177 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามขนาดโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมผู้บริหารที่พบในงานวิจัย คือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิด วิเคราะห์ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และผู้บริหารมีส่วนร่วมสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่ครู ต่อทีม ต่อองค์การ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างผลสำเร็จและความเป็นเลิศให้เกิดแก่องค์การไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้ง

ผู้บริหารยังมีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับวิชาชีพอยู่เสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพ เช่น ให้ครูได้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการกับผู้อื่น รวมทั้งร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการจัดให้มีการประชุม สัมมนาทางวิชาการในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสถานศึกษาจะนำไปสู่การเรียนรู้โดยอัตโนมัติอย่างไม่หยุดนิ่ง เป็นผลให้ครูจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหา มีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ มีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการคิดอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ

ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรืออยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความรอบรู้แห่งตน สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 67.9

### 6.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มากิ (พินิต แสงสุข, 2548: 38; อ้างอิงจาก Maki, 2001) ทำการวิจัยเรื่องโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาการเรียนรู้อุปนิสัยการปฏิบัติงานของครูในประเทศญี่ปุ่นกับสหรัฐอเมริกา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักซึ่งจัดโดยมีผู้สอน การจัดองค์ประกอบ การเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้อุปนิสัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยครูจะเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ภาระงานของเขาในโครงสร้างที่ประกอบด้วยหน้าที่ที่หลากหลาย การที่ได้อธิบายรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของครูเป็กิจกรรมที่ครูจะปรับเปลี่ยนไปตามกำหนดหน้าที่ ซึ่งประสบการณ์ในหน้าที่ ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดหน้าที่แบบผสมผสาน 2) การปฏิบัติซ้ำ 3) การนิเทศ และ 4) การทำงานปกติตามภาระหน้าที่ของโรงเรียน ขั้นตอนดังกล่าวครูสามารถเลือกเรียนรู้โดยขั้นตอนที่ 1 ครูสามารถจะปรึกษากับคณะทำงาน ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติด้วยตนเอง ขั้นตอนที่ 4 ครูจะต้องปรึกษารื้อกับคณะผู้บริหารในการปฏิบัติงานดังกล่าวนั้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูสองประเทศนั้น พบว่า ครูในประเทศญี่ปุ่นต้องการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายหลัก ส่วนครูในประเทศสหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มการรับรู้เกี่ยวกับทักษะพื้นฐาน และการมีนิสัยการทำงานที่ดีเป็นเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญ จากการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารมีบทบาทและมีความสำคัญในการเป็นแกนนำที่ต้อง

แสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีแบบแผนทางความคิดและแสวงหาความรู้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และเป็นผู้ประสานงานที่ดี เพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เช่น การส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมอย่างเป็นทางการจะเป็นแหล่งความรู้หลักในการเรียนรู้ภาระหน้าที่งาน ผลจากการศึกษาให้ข้อคิดในการจัดการโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของครู

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า ผู้บริหารเป็นแกนนำจะต้องมีการแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีแบบแผนทางความคิดและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และเป็นผู้ประสานงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งเน้นส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการเรียนการสอนและผลการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการศึกษาดังกล่าว

### 6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การ

#### 6.3.1 งานวิจัยในประเทศ

สังข์ ใจพาน (2548: 74-75) ได้วิจัยเรื่อง บรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 1 พบว่า บรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ทั้ง 8 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าส่วนมากอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับได้ดังนี้ ด้านมิติโครงสร้างของงาน ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง หรือความมั่นคงในการทำงาน และด้านความอบอุ่นและสนับสนุน ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามรายด้านมีภาพรวมขอแต่ละด้านดังนี้

1) มิติโครงสร้างของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ลำดับ ได้แก่ 1) ด้านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบ 2) ด้านหน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน และด้านที่มีลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานท่านที่เอื้ออำนวยต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2) ด้านการตัดสินใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับ ได้แก่ 1) ท่านทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและหน่วยงาน

เป็นอย่างดี 2) ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (หัวหน้ากลุ่ม) ของท่านเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเรื่องการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แนวทางการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ หรือสั่งการของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว

3) ด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ลำดับ ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้มีการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กรได้เสมอ 2) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ในการปฏิบัติงานของท่านสามารถขอเปลี่ยนแปลงได้ตามความรู้ความสามารถและความถนัดได้

4) ด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับ ได้แก่ 1) ในหน่วยงานของท่านแม้บุคลากรจะทำงานบกพร่อง หรือผิดพลาดผู้บังคับบัญชาก็ยังให้โอกาสแก่บุคลากรในการแก้ไขปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป 2) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการชี้แจงนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ท่านทราบก่อนลงมือปฏิบัติ และลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นประจำปีในหน่วยงานของท่าน เป็นไปตามความเป็นจริง

5) ด้านการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับ ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อการพัฒนาบุคลากร 2) ผู้บังคับบัญชาของท่านคัดเลือกและส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม และลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

6) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับ ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน 2) ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านสนับสนุนและให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ และลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานของท่านที่เป็นระเบียบเรียบร้อยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

7) ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับ ได้แก่ 1) การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของท่าน ท่านจะคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเสมอ 2) ท่านจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจดำเนินการในงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด และลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของงาน

8) ด้านการติดต่อสื่อสาร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับ ได้แก่ 1) บุคลากรในหน่วยงานมีการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ 2) หน่วยงานของท่านมีระบบการจัดสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และลำดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านได้มีการเผยแพร่การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ทุกคนในองค์กร ได้รับทราบอย่างทั่วถึง

สมพิศ เก่งพานิช (2549: 55-57) ได้วิจัยเรื่อง ความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อน สำนักงานเขตราชวัตรบูรณะ กรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.3 ระดับการศึกษาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 90 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาทำงาน 16 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 70 และระดับชั้นที่ทำการสอนอยู่ในระดับช่วงชั้นที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 46.7

2) ความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อน สำนักงานเขตราชวัตรบูรณะ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า

2.1) ด้านโครงสร้างการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อนอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการชี้แจงนโยบายและโครงสร้างการบริหารงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ โรงเรียนได้จัดสายบังคับบัญชาเป็นไปตามระบบโครงสร้าง

2.2) ด้านความยืดหยุ่น พบว่า โดยภาพรวมความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อนอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ โรงเรียนมีขั้นตอน การปฏิบัติงานต่างๆ และมีแบบแผนที่ปรับเปลี่ยนไปได้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การปฏิบัติงานในโรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ตามความเหมาะสม

2.3) ด้านความเป็นอิสระ พบว่า โดยภาพรวมความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อนอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการทำงานเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจท่านและมอบให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ

2.4) ด้านการรับรู้ผลงาน พบว่า โดยภาพรวมความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อนอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีการเผยแพร่ผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลให้คนอื่น ๆ ภายในโรงเรียนได้รับทราบและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาติดตามงานและการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

2.5) ด้านรางวัลตอบแทน พบว่า โดยภาพรวมความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อน อยู่ในระดับปานกลางโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามักจะชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีทั้งในและนอกหน่วยงานเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การประเมินผลงานเพื่อให้รางวัลตอบแทนมีความยุติธรรม

2.6) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน พบว่า โดยภาพรวมความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อน อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ในการปฏิบัติงานเมื่อมีปัญหาท่านสามารถปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้เสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7) ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง พบว่า โดยภาพรวมความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ เมื่อท่านทำงานผิดพลาดท่านจะได้รับโอกาสให้ปรับปรุงแก้ไขใหม่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2.8) ด้านความสามัคคี พบว่า โดยความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อนอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่สนิทสนมและรู้จักกันดี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การพบปะสังสรรค์ในโรงเรียนเป็นไปอย่างกว้างขวางฉันท์มิตรและมีความไว้วางใจกัน

2.9) ด้านความยินยอมให้มีความขัดแย้ง พบว่า โดยภาพรวมความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การของข้าราชการครูอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเคารพความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การแม้ความคิดเห็นจะแตกต่างกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ท่านกับเพื่อนร่วมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้อย่างเปิดเผย

รศสุคนธ์ รุดชาติ (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพบรรยากาศองค์การในโรงเรียน โดยรวม 9

ด้าน มีบรรยากาศอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีบรรยากาศในระดับมาก 5 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความภักดีต่อองค์การ ด้านมาตรฐานงาน และด้านการสนับสนุน ส่วนด้านที่มีบรรยากาศในระดับปานกลางมี 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความขัดแย้ง และด้านการให้รางวัล

สภาพความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในระดับมาก 6 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านประโยชน์เกื้อกูล ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสถานที่ทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านลักษณะทางสังคม และด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนด้านที่ความพึงพอใจของครู มีระดับปานกลาง มี 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านค่าจ้าง

บรรยากาศองค์การ ใน 8 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานงาน และด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงาน ทั้ง 10 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนบรรยากาศองค์การ ด้านความภักดีต่อองค์การ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงาน ทั้ง 10 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

### 6.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ดักกลาส (สังข์ ใจพาน. (2548): 49; อ้างอิงจาก Douglas. 1979: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวัดบรรยากาศองค์การเพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์โดยใช้แบบสอบถาม The Litwin and Stringer's IOQC เพื่อวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ 9 มิติของผู้นำศาสนา 525 คน ของโบสถ์ Seventh Day Adventist ในแคนาดา แล้วนำไปจุดเป็นเส้นภาพ เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกันของมิติบรรยากาศองค์การทั้ง 9 มิติโดยพบว่า บรรยากาศในองค์การในมิติโครงสร้างองค์การ มิติรางวัล มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีลักษณะเป็นบวกส่วนบรรยากาศองค์การมิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงภัย และมิติความขัดแย้งมีลักษณะเป็นบวก

ฮัลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft. 1963: 133-135) ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Description Questionnaire / OCDQ) ซึ่งนำไปใช้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา 71 โรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาแล้วจัดเป็นบรรยากาศของโรงเรียนได้ 6 แบบ และจากผลการวิจัยครั้งนั้นพบว่า บรรยากาศโรงเรียนจะเรียงลำดับต่อเนื่องกันจากแบบที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงแบบที่ไม่พึงประสงค์ที่สุดดังนั้น บรรยากาศเปิด บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ บรรยากาศปิด



คัมมิงส์ (สมพิศ เก่งพานิช. (2549): 37; อ้างอิงจาก Cumming. 1975) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศโรงเรียนมัธยมจำนวน 28 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า มี 17 โรงเรียนมีบรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) โรงเรียนที่บรรยากาศแบบเปิดจะมีครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมาก ซึ่งประสบการณ์ทางการสอนมีผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การสร้างบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานมีผลต่อความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีนั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าสิ่งใดคือเป้าหมายขององค์การ และพยายามสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความพอใจที่จะอยู่ในองค์การทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การเป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรในองค์การได้พัฒนาความรู้ ความสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติร่วมกัน เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดี สร้างความผูกพัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบรรยากาศองค์การดังกล่าว

## 6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของครู

### 6.4.1 งานวิจัยในประเทศ

กรรณิการ์ โพธิ์รัตน์พิทักษ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะความเป็นครูของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผลการศึกษาวิจัย พบว่า คุณลักษณะโดยรวมและรายองค์ประกอบ ประกอบด้วยคุณลักษณะความเป็นครู 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาการสอน 2) การพัฒนาเพื่อนครู 3) ความรู้ 4) การประสานงาน 5) คุณธรรมและจรรยาบรรณ 6) การวัดและประเมินผล และ 7) การวางตน

จันทร์ทัย สุพัฒนานนท์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูผู้สอนในยุคปฏิรูปการศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารคาดหวังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูผู้สอนในยุคปฏิรูปการศึกษา 3 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม คาดหวังในเรื่องการให้ความรัก เอาใจใส่ต่อศิษย์เท่าเทียมกัน อุทิศตนและเวลาเพื่อส่งเสริมและพัฒนานักเรียนในทุกๆ ด้าน และมีความสามารถในการปลูกฝังระเบียบวินัยเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาสังคมได้ 2) คุณลักษณะส่วนตน คาดหวังในเรื่อง การมีภาวะผู้นำในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาได้ มีการพัฒนาการเรียนที่มุ่งเน้น

ให้ผู้เรียนพึ่งตนเอง คิดเอง ปฏิบัติเอง และตัดสินใจได้เอง มีเจตคติที่ดีทั้งต่อผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม 3) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ คาดหวังในเรื่องการเลือกใช้กิจกรรมที่เหมาะสมและสนองความต้องการของผู้เรียน การจัดกระบวนการบริหารงานการเก็บรวบรวมข้อมูล และการสื่อสาร สามารถใช้ทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรให้สนองความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนได้

สุนทรภรณ์ หาญคำภา (2544: 66-68) ได้ศึกษาเรื่องการเตรียมความพร้อมวิธีการ และเทคนิคการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูดีเด่นในจังหวัด จากผลการวิจัยพบว่า ด้านเทคนิคการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูทั้ง 11 มาตรฐาน นั้น โดยรวมครูมีเทคนิคการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน คือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทุกครั้งจะมีการตั้งวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนร่วมกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้ตระหนักและมีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน จนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งในระหว่างเรียนและหลังจากที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จะมีการประเมินผลทุกครั้งเพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง และสามารถนำข้อมูลนั้นมาแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการเผยแพร่ความรู้ด้านวิชาการต่างๆ ที่ค้นพบให้กับเพื่อนครูได้รับทราบ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์กว้างขวาง และเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป เช่น การแสวงหาความรู้ต่างๆ จากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงหรือมีความชำนาญการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของตน เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับอย่างเป็นระบบและสามารถค้นคว้าได้ง่าย การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีวิธีการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

วิลาวลัย มาคุ้ม (2549: 341-342) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ลักษณะของครูในการพัฒนาความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของระดับที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จด้วย ซึ่งครูแต่ละคนสามารถนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (tacit knowledge) ที่เพียงพอสำหรับที่จะนำมาจัดการให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา (เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน วารสาร จดหมายข่าว เว็บบล็อกและโฮมเพจ) ดังนั้นครูทุกคนควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถรวบรวมและจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เคลเดอรอน (Calderon. 1989: 2512-A) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของครูที่สอน ตีเยี่ยมในทรศนะของนักเรียน เพื่อนครูและผู้บริหารโรงเรียนในเขตวิทยาลัยชุมชนลอสแอนเจลิส (Los Angeles Community College) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในลักษณะสำรวจความคิดเห็นโดยกลุ่ม ตัวอย่างเลือกจากประชากรในเขตวิทยาลัยชุมชนลอสแอนเจลิส ผลการวิจัยพบว่า นักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นตรงกันเกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณลักษณะที่ดีของ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะการสอนที่ดี 2) ลักษณะเกี่ยวกับบุคลิกที่ดี 3) ลักษณะเกี่ยวกับอาชีพครู

บาติस्ता (Batista. 1976: 257-271) ได้ศึกษาลักษณะที่ดีของอาจารย์ โดยศึกษา พฤติกรรมของอาจารย์ที่ดีจากความคิดเห็นของเพื่อนอาจารย์พบว่า พฤติกรรมที่ดีของอาจารย์ ประกอบด้วย ความรู้ในเนื้อหาวิชาที่ทันสมัย งานวิจัยบทความและสิ่งตีพิมพ์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน มีความรู้ในวิชาที่สอนที่เหมาะสมกับเนื้อหา และนักศึกษา ตลอดจนรู้จักประยุกต์ใช้ มีความรู้ในวิธีประเมิน จุดมุ่งหมายของวิชาที่สอนอย่างเหมาะสม มีคุณธรรมตามวิชาชีพ ให้บริการกับสถาบันและชุมชน ให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพ และมีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนอาจารย์ นักศึกษา และสถาบัน

คอร์เนล (Cornell. 1999: 89-96) ได้ศึกษาวิจัยในกระบวนการทัศน์ของครูในยุคหน้า โดยศึกษากับครูสอนวิชาอาชีพ เพื่อให้ทราบว่าคุณจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร เนื่องจากครูต้องมีความตระหนักในการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็วมาก แต่ครูและนักเรียนตอบสนองต่อเทคโนโลยีช้ามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ครูควรมีความสามารถด้านเทคโนโลยี และสามารถใช้และสอนนักเรียนได้

สคริบเนอร์ (Scribner. 1999: 239-265) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาครูอาชีพโดย อิทธิพลของบริบทของงานเพื่อการเรียนรู้ของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบแรงจูงใจที่ครูต้องการ ในการพัฒนาอาชีพ ประสบการณ์ของครูที่จะพัฒนาตนเองเป็นครูอาชีพ และอิทธิพลของบริบทที่มีผลต่อการพัฒนาครู พบว่า สิ่งจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ของครู คือ แรงจูงใจภายใน 4 ประการ ได้แก่ ความต้องการความรู้ ด้านเนื้อหา ทักษะในการเรียนการสอน การจัดการชั้นเรียน และช่องว่างระหว่างความรู้ของนักเรียนและแรงจูงใจภายนอก 2 ประการ คือ รางวัลสิทธิบัตร นอกจากนั้น การเรียนรู้เพิ่มเติมของครูประจำการเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของครูในการพัฒนาการจัดการชั้นเรียนและการร่วมกัน พัฒนาการสอนหรือทักษะการเป็นครูร่วมกัน สิ่งที่คุณครูต้องการสนับสนุน คือ การได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยอย่างเพียงพอ และการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาครูอาชีพเพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของครูพบว่า คุณลักษณะต่างๆ ของครูที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของครู ทักษะ กระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม จะต้องเชื่อมโยงกันและควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้บุคลากรครูเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะ ศึกษาคุณลักษณะของครูดังกล่าว

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 ปีการศึกษา 2551 มีจำนวนครูทั้งสิ้น 3,277 คน จาก 42 โรงเรียน

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 356 คน จาก 42 โรงเรียน ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1973: 725) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือที่ระดับนัยสำคัญ .05 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนดังนี้

1. การสุ่มตัวอย่างขนาดโรงเรียน โดยสุ่มร้อยละ 20 ตามขนาดโรงเรียนทั้งหมดได้ 8 โรงเรียน โดยได้โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 5 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 3 โรงเรียน
2. การเลือกกลุ่มตัวอย่างครูระดับมัธยมศึกษา ในแต่ละโรงเรียนด้วยการใช้วิธีการจับฉลากโรงเรียน 8 โรงเรียน และกำหนดตามสัดส่วนจำนวนครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 ปีการศึกษา 2551 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดใหญ่พิเศษ	2,482	278
ขนาดใหญ่	795	78
<b>รวม</b>	<b>3,277</b>	<b>356</b>

ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</b>		
1 คีษานารี	134	59
2 ทวีธาภิเศก	133	58
3 มัธยมวัดหนองแขม	129	56
4 มัธยมวัดสิงห์	121	53
5 วัดนวลนรดิศ	120	52
<b>โรงเรียนขนาดใหญ่</b>		
6 วัดประดู่ในทรงธรรม	64	28
7 วัดปากน้ำวิทยาคม	58	25
8 มหรรณพาราม	57	25
<b>รวม</b>		<b>356</b>

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นโดยอาศัยการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัย โดยเครื่องมือดังกล่าวมีด้วยกัน 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check-List)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามการจัดการความรู้ของครูจำนวน 20 ข้อ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของวสันต์ ลาจันทร์ (2548: 68) วิลาวัลย์ มาคุ่ม (2549: 214-223) จันทนา สุขธนารักษ์ (2550: 188-190) และประมวล ศรีขวัญใจ (2550: 93-94) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ใน 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับใดระดับหนึ่ง เนื้อหาแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ จำนวน 9 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .530 - .784 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .899 ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .216 - .531 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .586 และ ด้านการสร้างคลังความรู้ จำนวน 6 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .285 - .628 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .709 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการจัดการความรู้ทั้งฉบับเท่ากับ 0.89

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 26 ข้อ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของทิพย์วรรณ รอดคุ่ม (2548: 83-87) และ ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550: 130-136) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ใน 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับใดระดับหนึ่ง เนื้อหาแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบจำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .771 - .869 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .939 ด้านความรู้แห่งตนจำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .759 - .918 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .938 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมจำนวน 6 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .796 - .908 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .957 ด้านแบบแผนความคิดอ่านจำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .462 - .921 ค่าความเชื่อมั่น .912 และด้านการเรียนรู้ของทีมจำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .865 - .942 ค่าความเชื่อมั่น .964 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามบรรยากาศขององค์การจำนวน 17 ข้อ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของสังข์ ใจพาน (2548: 93-100) สมพิศ เก่งพานิช (2549: 72-75) และ รสสุคนธ์ รุดชาติ (2550: 91-99) วิภาวี มหารักษ์กะ (2550: 205-213) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ใน 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับใดระดับหนึ่ง โดยข้อความทางบวกจะให้คะแนนดังต่อไปนี้ น้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน จนถึง มากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน ตามลำดับ ข้อคำถาม

ทางลบจะให้คะแนนกลับกัน เนื้อหาแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ จำนวน 5 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .678 - .901 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .914 บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์จำนวน 6 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .350 - .607 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .764 บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลจำนวน 6 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .619 - .803 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .872 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบรรยากาศองค์การทั้งฉบับเท่ากับ 0.94

**ตอนที่ 5** แบบสอบถามคุณลักษณะของครูจำนวน 20 ข้อ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของนงนุช บุญตาปวน (2548:101-103) และ นิคม ผดาวัดย์ (2549: 123-127) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ใน 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับใดระดับหนึ่ง เนื้อหาแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านส่วนตัวจำนวน 8 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .448 - .714 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .839 คุณลักษณะด้านวิชาชีพครูจำนวน 12 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .502 - .711 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .899 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามคุณลักษณะของครูทั้งฉบับเท่ากับ 0.93

## 2.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และบรรยากาศองค์การกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามตามข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และตามหลักการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยข้อคำถามที่เขียนขึ้นมานั้นครอบคลุมนิยามปฏิบัติการตามเนื้อหาตัวแปรที่กำหนดในการวิจัย และได้นำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมการวิจัยเพื่อตรวจแก้ความชัดเจนด้านภาษา จำนวนที่ใช้ในแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรงและถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบข้อคำถามในแบบวัด จากนั้นจึงคัดเลือกและปรับข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงไม่น้อยกว่า 0.6 ให้เป็นข้อคำถามที่จะนำไปทดลองใช้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ



ศึกษาจริงซึ่งได้แก่ ครูโรงเรียนสตรีวัดอัปสรสวรรค์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 5 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรายด้าน แล้วนำข้อคำถามที่คัดเลือกไว้มาหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990: 169) โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกไม่น้อยกว่า 0.200 ให้เป็นข้อคำถามที่จะนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากครูผู้สอน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามพร้อมแบบสอบถามการวิจัยไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยผู้วิจัยไปติดต่อด้วยตนเองที่สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 8 แห่ง เพื่อเสนอต่อผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือและอนุญาตให้ครูผู้สอนตอบแบบสอบถามจำนวน 356 ฉบับ ตามรายชื่อของกลุ่มตัวอย่างและผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับคืนด้วยตนเองจำนวน 348 ฉบับ และตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดถูกต้องสมบูรณ์แล้วทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.75 แล้วนำมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### 4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 นำแบบสอบถามที่รับคืนและตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์แล้วทุกฉบับจำนวน 348 ฉบับ

1.2 ให้รหัสแบบสอบถามตอนที่ 1

1.3 ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 ตอนที่ 4 และตอนที่ 5 ตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ดังนี้

การให้คะแนน ได้กำหนดคะแนนเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) โดยกำหนดค่าคะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนนความคิดเห็น	5	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมากที่สุด
ระดับคะแนนความคิดเห็น	4	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมาก
ระดับคะแนนความคิดเห็น	3	หมายถึง	ระดับปฏิบัติปานกลาง
ระดับคะแนนความคิดเห็น	2	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อย
ระดับคะแนนความคิดเห็น	1	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

### การแปลผลค่าเฉลี่ย แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการ

ความรู้ ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ และ 3) การสร้างคลังความรู้มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยแปลผลค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

### การแปลผลค่าเฉลี่ย แบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม

ผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดเชิงระบบมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ 2) ด้านความรู้แห่งตนมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ 4) ด้านแบบแผนความคิดอ่านมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ และ 5) ด้านการเรียนรู้ของทีมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยแปลผลค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

### การแปลผลค่าเฉลี่ย แบบสอบถามตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) บรรยากาศด้านการใช้อำนาจมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ 2) บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ และ 3) บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลมีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยแปลผลค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

**การแปลผลค่าเฉลี่ย แบบสอบถามตอนที่ 5** แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของครู ใน 2 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านส่วนตัวมีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ และ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพครูมีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โดยแปลผลค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงบรรยาย โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 2. การวิเคราะห์ ความมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานเชิงบรรยาย(Descriptive statistics)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานเชิงบรรยาย(Descriptive statistics)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Multiple Regression Analysis)

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 สถิติพื้นฐาน

1. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. ค่าร้อยละ (%)

### 5.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

- สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 สามารถเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ เพื่อความเข้าใจในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ในการแจกแจงแบบที (t-distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าอำนาจในการทำนาย (Coefficient of Determination)
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวทำนาย ในรูปแบบคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวทำนาย ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ถดถอย
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability) ของสถิติที่ใช้ทดสอบ

## การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของครูที่ตอบแบบสอบถาม ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) ซึ่งตัวแปรทำนายคือตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู และตัวแปรที่ถูกทำนายคือ การจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 เพื่อทดสอบสมมติฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของครูที่ตอบแบบสอบถาม ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	98	28.2
หญิง	250	71.8
ระดับอายุ (ปี)		
น้อยกว่า 40	55	15.8
41-50	88	25.3
มากกว่า 50	205	58.9
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	256	73.6
สูงกว่าปริญญาตรี	92	26.4

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ระดับประสบการณ์การทำงาน (ปี)		
น้อยกว่า 5	25	7.2
5-10	18	5.2
11-15	33	9.5
มากกว่า 15	272	78.2
ระดับชั้นที่สอน		
มัธยมศึกษาปีที่ 1	66	19
มัธยมศึกษาปีที่ 2	74	21.3
มัธยมศึกษาปีที่ 3	60	17.2
มัธยมศึกษาปีที่ 4	46	13.2
มัธยมศึกษาปีที่ 5	53	15.2
มัธยมศึกษาปีที่ 6	49	14.1
รวม	348	100.00

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งหมด 348 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 71.8 เมื่อพิจารณาระดับอายุพบว่าครูส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 58.9 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาพบว่าครูส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 73.6 เมื่อพิจารณาระดับประสบการณ์การทำงานพบว่าครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี มีจำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 78.2 และเมื่อพิจารณาระดับชั้นที่สอนพบว่าครูสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 3

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการจัดการความรู้ พฤติกรรมผู้บริหารในการ  
สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	ระดับปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
<b>การจัดการความรู้</b>			
- ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้	3.72	0.57	มาก
- ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้	3.54	0.58	มาก
- ด้านการสร้างคลังความรู้	3.36	0.66	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.57</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>
<b>พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้</b>			
- ด้านความคิดเชิงระบบ	3.75	0.80	มาก
- ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.77	0.73	มาก
- ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.70	0.76	มาก
- ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.71	0.81	มาก
- ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.67	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>
<b>บรรยากาศองค์การ</b>			
- บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ	3.84	0.66	มาก
- บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์	3.67	0.60	มาก
- บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล	3.81	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>
<b>คุณลักษณะของครู</b>			
- คุณลักษณะด้านส่วนตัว	4.26	0.51	มาก
- คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู	4.07	0.51	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ระดับการจัดการความรู้ของครู โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามี 2 ด้านที่การจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนด้านการสร้างคลังความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมผู้บริหารในด้านความรอบรู้แห่งตนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านความคิดเชิงระบบ และด้านแบบแผนความคิดอ่าน และระดับบรรยากาศองค์การ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลและบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ตามลำดับ และระดับคุณลักษณะของครูมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูมีคุณลักษณะในด้านคุณลักษณะส่วนตัวมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังตาราง 5 – 6

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	Y
<b>พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้</b>											
ด้านความคิดเชิงระบบ (X <sub>1</sub> )	-	.86**	.86**	.81**	.81**	.69**	.61**	.72**	.45**	.48**	.52**
ด้านความรอบรู้แห่งตน (X <sub>2</sub> )		-	.90**	.86**	.85**	.72**	.60**	.76**	.49**	.55**	.54**
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (X <sub>3</sub> )			-	.89**	.90**	.76**	.65**	.78**	.49**	.57**	.54**
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (X <sub>4</sub> )				-	.90**	.74**	.62**	.75**	.45**	.49**	.43**
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (X <sub>5</sub> )					-	.77**	.67**	.77**	.47**	.54**	.48**
<b>บรรยากาศองค์การ</b>											
บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ (X <sub>6</sub> )						-	.75**	.83**	.55**	.59**	.53**
บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ (X <sub>7</sub> )							-	.79**	.61**	.61**	.51**
บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล (X <sub>8</sub> )								-	.64**	.66**	.55**
<b>คุณลักษณะของครู</b>											
คุณลักษณะด้านส่วนตัว (X <sub>9</sub> )									-	.86**	.49**
คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู (X <sub>10</sub> )										-	.57**
<b>การจัดการความรู้ของครู (Y)</b>											
											-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (2-tailed)

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการจัดการความรู้ของครูมากที่สุด ( $r = .54$ ) รองลงมาคือด้านความคิดเชิงระบบ ( $r = .52$ ) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $r = .48$ ) และด้านแบบแผนความคิดอ่าน ( $r = .43$ ) ตามลำดับและตัวแปรบรรยากาศองค์การในด้านบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการจัดการความรู้ของครูมากที่สุด ( $r = .55$ ) รองลงมาคือด้านบรรยากาศด้านการใช้อำนาจ ( $r = .53$ ) และบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $r = .51$ ) ส่วนตัวแปรคุณลักษณะของครูในด้านคุณลักษณะด้านวิชาชีพครูมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการจัดการความรู้ของครูมากที่สุด ( $r = .57$ ) และด้านคุณลักษณะด้านส่วนตัว ( $r = .49$ )

สำหรับความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามี 3 ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดเท่ากัน คือด้านความรอบรู้แห่งตน มีความสัมพันธ์กับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งมีความสัมพันธ์เท่ากันกับความสัมพันธ์ของด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกับด้านการเรียนรู้เป็นทีม และยิ่งเท่ากันกับความสัมพันธ์ของด้านแบบแผนความคิดอ่านกับด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $r = .90$ ) และความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์การ พบว่าบรรยากาศด้านการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด ( $r = .83$ ) รองลงมาคือความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์กับบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล ( $r = .79$ ) ส่วนความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนตัวกับคุณลักษณะด้านวิชาชีพครูมีความสัมพันธ์เท่ากับ ( $r = .86$ )

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ในการทำนายการจัดการความรู้ของครู จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู

ตัวทำนาย	อันดับ	b	$\beta$	t	p
<b>คุณลักษณะของครู</b>					
คุณลักษณะด้านวิชาชีพ	1	.35	.34	6.55*	.00
<b>พฤติกรรมผู้บริหารในการ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้</b>					
ความคิดเชิงระบบ	2	.20	.31	3.81*	.00
แบบแผนความคิดอ่าน	4	.23	.37	3.83*	.00
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	5	.17	.25	2.36*	.02
<b>บรรยากาศขององค์การ</b>					
บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ	3	.15	.19	2.88*	.00
a = .43      R = .66      R <sup>2</sup> = .44					
F = 53.39*      S.E. = .39					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 พบว่า เมื่อใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดร่วมกันทำนายการจัดการความรู้ของครู พบว่า จากคุณลักษณะของครูมีด้านคุณลักษณะด้านวิชาชีพที่มีความสำคัญในการทำนายการจัดการความรู้ของครูเป็นอันดับแรก รองลงมาคือจากพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ที่มีความสำคัญในการทำนายการจัดการความรู้ของครู และจากบรรยากาศขององค์การมีบรรยากาศด้านการใช้อำนาจที่มีความสำคัญในการทำนายการจัดการความรู้ของครูเป็นอันดับที่สาม และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .66 และมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายการจัดการความรู้มากที่สุด คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู ( $\beta = .34$ ) รองลงมาคือความคิดเชิงระบบ ( $\beta = .31$ ) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม เขต 3 โดยผู้ทำการวิจัยได้สรุปผลของการวิจัยดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม เขต 3
2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม เขต 3
3. เพื่อศึกษาอำนาจในการทำนวยการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม เขต 3 จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู

#### สมมุติฐานการวิจัย

พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูร่วมกันทำนวยการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม เขต 3 ได้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม เขต 3 ปีการศึกษา 2551 มีจำนวนครูทั้งสิ้น 3,277 คน รวมทั้งสิ้น 42 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม เขต 3 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 356 คนโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane. 1973: 725) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือที่ระดับนัยสำคัญ .05 จากนั้นได้ทำการสุ่ม

ตัวอย่างขนาดโรงเรียน โดยสุ่มร้อยละ 20 ตามขนาดโรงเรียนทั้งหมดได้ 8 โรงเรียน โดยได้โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 5 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 3 โรงเรียน และเลือกกลุ่มตัวอย่างครูระดับมัธยมศึกษา ในแต่ละโรงเรียนด้วยการใช้วิธีการจับฉลากครูในโรงเรียน 8 โรงเรียน โดยสุ่มตามจำนวนเท่ากับขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 356 คน

### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นชนิดแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของครูทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ และ 3) การสร้างคลังความรู้ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของวสันต์ ลาจันทร์ (2548: 68) วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549: 214-223) จันทนา สุขธนารักษ์ (2550: 188-190) และประมวล ศรีขวัญใจ (2550: 93-94) โดยได้ปรึกษาและตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตรฐาน ประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.89

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้รวม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดเชิงระบบ 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และ 5) ด้านการเรียนรู้ของทีม ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: 83-87) และ ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550: 130-136) โดยได้ปรึกษาและตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตรฐาน ประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.98

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ 1) บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ 2) บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล ที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของสังข์ ใจขาน (2548: 93-100) สมพิศ เก่งพานิช (2549: 72-75) และ รสสุคนธ์ รุดชาติ (2550: 91-99) วิภาวี มหารักษ์กะ (2550: 205-213) โดยได้ปรึกษาและตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตรฐาน ประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.94

**ตอนที่ 5** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของครู 2 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านส่วนตัว 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเองและบางส่วนปรับปรุงมาจากเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามของนางนุช บุญตาปวน (2548:101-103) และ นิคม ผดิวัดย์ (2549: 123-127) โดยได้ปรึกษาและตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคอร์ท คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.93

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากครูผู้สอน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยไปส่งหนังสือพร้อมแบบสอบถามด้วยตนเองที่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนจำนวน 356 ฉบับด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนฉบับสมบูรณ์ทั้งหมดและทุกฉบับมาจำนวน 348 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.75

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. หาค่าร้อยละข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ของครู พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กทม. เขต 3
3. หาค่าการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์อำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3

เขต 3 จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า ระดับการจัดการความรู้ของครู ใน 3 ด้าน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และการจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว คือ ด้านการสร้างคลังความรู้

2. การศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า

2.1 ระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ด้าน มีระดับปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการเรียนรู้เป็นที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2.2 ระดับบรรยากาศองค์การ ใน 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2.3 ระดับคุณลักษณะของครู ใน 2 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว และคุณลักษณะด้านวิชาชีพครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. การศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู พบว่า จากพฤติกรรมผู้บริหารด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจ และคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู มีความสำคัญในการทำนายการจัดการความรู้ของครู ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .66 และมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะ



ของคุณ กับการจัดการความรู้ของคุณ พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพครูมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการจัดการความรู้มากที่สุดและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าเป็นบวก ( $r = .57$ )

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของคุณกับการจัดการความรู้ของคุณ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 สามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. ระดับการจัดการความรู้ของคุณในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภารกิจและหน้าที่ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 3 คือ การมุ่งเน้นบริหารจัดการที่ดี ตามมาตรฐานกำหนด โดยปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูง โดยเน้นการจัดการความรู้ให้ครูและสถานศึกษาสามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3. 2549: 8-9) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุทเชอร์ และคนอื่นๆ (Butcher; et.al. 2001: online) ที่กล่าวว่า การที่โรงเรียนมีการบริหารและการจัดการที่เป็นระบบ โดยที่ครูเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญในการมีส่วนร่วมดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน และกระจายความรู้ไปยังทุกๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้องให้สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาได้ ดังนั้นความรู้ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของคุณนั่นเองจะช่วยให้เกิดการยกระดับการจัดการความรู้ของตัวเองและสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการจัดการความรู้ของคุณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ จะเห็นได้ว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการจัดการความรู้ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคีนและสมิท (McKeen; & Smith. 2003: 51-58) โดยเชื่อว่า การกำหนดความรู้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดใหม่ๆ ในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนองค์การได้ ดังนั้น ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเห็นคุณค่าของการกำหนดความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของคุณและการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ และเมื่อครูมีความชัดเจนในการจัดการความรู้

แล้ว ครูก็จะเกิดการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน (วิจารณ์ พานิช. 2547: 23) ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นการแลกเปลี่ยนที่ใช้เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นได้ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ โดยวิธีการและรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ การประชุมทางไกลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกทักษะ การสนทนา และการให้คำปรึกษา เป็นต้น

ระดับการจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว คือ ด้านการสร้างคลังความรู้ จะเห็นได้ว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 มีความสามารถในการรวบรวมและจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ (เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน การลงในวารสาร จดหมายข่าว) เพื่อนำความรู้ไปใช้ได้สะดวก รวดเร็ว และตรงตามความต้องการ ซึ่งครูสามารถเก็บความรู้ของตนหรือที่แสวงหามาได้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูล (เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เว็บไซต์ และเว็บบล็อก) จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่าเนื่องจากครูส่วนใหญ่เป็นครูที่มีวุฒิสูง ซึ่งในบางครั้งยังขาดทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะ แต่จะเห็นได้ว่าสถานศึกษามีความพยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอในการใช้เทคโนโลยี โดยต้องวางแผนและดำเนินการนำเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ (กรมสามัญศึกษา. 2545: 11) สอดคล้องกับงานวิจัยของเข็มชาติ ไชยโวหาร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า สถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการ การจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพมีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา

2. จากพฤติกรรมผู้บริหารด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจ และคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู มีความสำคัญในการทำนายนายการจัดการความรู้ของครู ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้บริหารด้านความคิดเชิงระบบ มีความสำคัญในการทำนายนายการจัดการความรู้ของครู อาจเนื่องมาจากการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นบุคคลที่มองภาพบริบทขององค์การในสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้าง และขอบข่ายงานโดยรวมได้อย่างชัดเจน และมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางให้ครูมีความกระตือรือร้นในการจัดการความรู้ให้ตรงกับการเรียนการสอน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการ

ปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมาย และส่งเสริมให้ครูทุกคนคิดสังเคราะห์เพื่อการสร้างความรู้ใหม่ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนตรงตามเป้าหมาย มีความคิดค้นการค้น เพื่อมุ่งเสริมสร้างการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบได้ถูกต้องและชัดเจน (Senge. 1990: 3-4) สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: 62-63) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการคิด วิเคราะห์ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้ครูเกิดความเข้าใจในระบบงาน มีการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นกลยุทธ์ ก่อให้เกิดการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ใหม่ๆ มากขึ้น (วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549: 331)

2.2 พฤติกรรมผู้บริหารด้านแบบแผนความคิดอ่าน มีความสำคัญในการทำนายนการจัดการความรู้ของครู อาจเนื่องมาจากการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นทางความคิด เปิดใจกว้างและสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น และมีความเข้าใจในหลักปรัชญาการเรียนรู้และนำมากำหนดนโยบายพัฒนาการเรียนรู้ การสอนได้อย่างเหมาะสม และพยายามพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับวิชาชีพอยู่เสมอ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูได้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดรูปแบบความคิดร่วมกัน เพื่อให้ครูสามารถขยายขอบเขตขององค์ความรู้และแบ่งปันร่วมกัน ทั้งในลักษณะรู้อะไร ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร เข้าใจ และเห็นความเชื่อมโยงของความรู้ สุดท้ายครูก็จะสามารถตอบตนเองได้ว่าตนเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Senge. 1990: 3-4) และเมื่อครูมีแบบแผนความคิดอ่าน ก็จะส่งผลให้ครูสามารถจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมาგი (พินิต แสงสุข. 2548: 38; อ้างอิงจาก Maki. 2001) ได้ศึกษาเรื่องโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาการเรียนรู้การปฏิบัติงานของครูในประเทศญี่ปุ่นกับสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารเป็นแกนนำจะต้องมีการแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีแบบแผนทางความคิดและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และเป็นผู้ประสานงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งเน้นส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการเรียนการสอนและผลการปฏิบัติงานของครู

2.3 พฤติกรรมผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญในการทำนายนการจัดการความรู้ของครู อาจเนื่องมาจากการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นผู้มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น และสามารถให้ออกาสครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนด

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้ สร้างความรู้สึกที่ตีร่วมกันในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน สร้างความรู้สึกให้ทุกคนเห็นความสำคัญ มีความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผลักดันให้ทุกคนเกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และใช้หลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน (Senge. 1990: 3-4) สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: 62-63) ได้ศึกษาเรื่อง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้บริหารมีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่ครู ต่อทีม ต่อองค์กร ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลงมุ่งสร้างผลสำเร็จและความเป็นเลิศให้เกิดแก่องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสถานศึกษาจะนำไปสู่การเรียนรู้โดยอัตโนมัติอย่างไม่หยุดนิ่ง เป็นผลให้ครูจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน การแก้ปัญหา มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร

2.4 บรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจ ที่มีความสำคัญในการทำนายนายการจัดการ ความรู้ของครู อาจเนื่องมาจากบรรยากาศองค์การในลักษณะที่เน้นโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจนทำให้ครูทุกคนได้เข้าใจภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเองเพื่อวางแผนงาน กระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติ และกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบกับผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้น ซึ่งบรรยากาศในลักษณะการใช้อำนาจเป็นการสร้างทัศนคติที่ตีร่วมกัน ไม่ทำให้เกิดความตึงเครียด (Senge. 2000: 23) และบุคคลในองค์กรก็จะเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดี พยายามใช้ความสามารถและความพยายามในการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์นั้น เป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (Litwin & Stringer. 1968: 45-46) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การด้านการใช้อำนาจมีสภาพที่กระตุ้นให้ครูเกิดการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ และจัดระบบของความรู้ได้เป็นอย่างดีซึ่งส่งผลให้ครูเกิดการจัดการความรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสเตียร์ส (สังข์ ใจขาน. 2548: 78; อ้างอิงจาก Steers. 1977) ที่กล่าวว่า เมื่อครูรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่เน้นโครงสร้าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มากขึ้นเท่าใด บุคคลในองค์กรมักรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวดกวดขัน (Rigid) ปิด (close) และหวั่นเกรง (Threatening) และเมื่อผู้บริหารแสดงความสนใจต่อครูมากขึ้น บรรยากาศองค์การก็จะเป็นไปในทางที่ดี มีความไวเนื้อเชื่อใจและมีความรับผิดชอบ ก่อให้เกิดความร่วมมือกัน

และถ่ายทอดเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพิศ เก่งพานิช (2549: 55-57) ได้วิจัยเรื่อง ความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการโรงเรียนวัดแจ้ง ร้อน สำนักงานเขตราชวัตรบูรณะ กรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญไว้ว่างใจในการปฏิบัติงานของครูในการนำความคิดและวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงาน และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ จะส่งเสริมให้ครูได้รับการสนับสนุนแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันและสามารถนำ ความรู้ต่างๆ ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างเป็นระบบ และเป็นหมวดหมู่ไปใช้ได้ถูกต้องและตรงตามความต้องการ เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมลล์ จดหมายข่าว หรือการประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น

2.5 คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู ที่มีความสำคัญต่อการทำนายนายการจัดการความรู้ของครู ที่เป็นดั่งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูที่มีคุณลักษณะด้านวิชาชีพจะเป็นผู้ที่รู้จักศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสอนซึ่งเป็นการปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาวิชาชีพ รวมถึงมีความคิดเป็นของตนเองเพื่อประโยชน์ในการสอน ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นหรือให้ความรู้ใหม่ๆ ต่อผู้เรียนและสาธารณชน เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการเรียนการสอนได้ (ประสงค์ ภูมิพิทธ์. 2542: 24; อ่างอิงจาก สายหยุด จำปาทอง. 2532: 24-25) และส่งผลให้ครูทราบและเข้าใจว่าตนเองมีความรู้อะไรบ้าง ความรู้ของครูคืออะไร และจะจัดการความรู้ของครูได้อย่างไร เพื่อให้ครูเกิดวิสัยทัศน์และสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่ายและสามารถเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบและเพื่อนำมาใช้ได้ตรงตามความต้องการ สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hoy and Miskel. 1991: 328-329) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทรภรณ์ หาญคำภา (2544: 66-68) ได้ศึกษาเรื่องการเตรียมความพร้อม วิธีการ และเทคนิคการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูดีเด่นในจังหวัดพบว่า ครูที่มีคุณลักษณะวิชาชีพจะสามารถเผยแพร่ความรู้ด้านวิชาการต่างๆ ที่ค้นพบให้กับเพื่อนครูได้รับทราบ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์กว้างขวาง และเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป เช่น การแสวงหาความรู้ต่างๆ จากผู้มีประสบการณ์ตรง หรือมีความชำนาญการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของตน เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับอย่างเป็นระบบและสามารถค้นคว้าได้ง่าย การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีวิธีการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549: 341-342) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ลักษณะของครูในการพัฒนาความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของระดับที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จด้วย ซึ่งครูแต่ละคนสามารถนำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (tacit knowledge) ที่เพียงพอสำหรับที่จะนำมาจัดการให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากเครือข่ายและแหล่ง

เรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา (เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน วารสาร จดหมาย ข่าว เว็บไซต์ และโฮมเพจ) ดังนั้นครูทุกคนควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถรวบรวมและจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 คุณลักษณะของครู ได้แก่ คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู มีอำนาจในการทำนวยการจัดการความรู้ของครู ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ครูที่มีคุณลักษณะด้านวิชาชีพสูง ย่อมมีความสามารถในการจัดการความรู้ได้ ดังนั้นครูควรพัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพ ปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ และสถานศึกษาเองก็ต้องมุ่งส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวแก่ครูอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเป็นผลดี ก็จะส่งผลให้ครูมีความสามารถในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้ครูเกิดความคิดหรือวันที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา กระตุ้นให้ครูเกิดความเข้าใจในระบบงาน มีวิธีการเชิงระบบในการคิด วิเคราะห์ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ก่อให้เกิดการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ใหม่ๆ มากขึ้น และเสริมสร้างให้ครูมีแบบแผนความคิดอ่าน เข้าใจในหลักปรัชญาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การสอนได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูได้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และเห็นความเชื่อมโยงของความรู้ ก่อให้เกิดรูปแบบความคิดร่วมกัน และให้โอกาสครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้ สร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกันในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน สร้างความรู้สึกให้ทุกคนเห็นความสำคัญ มีความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

1.3 การเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีเป็นส่วนสำคัญและส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างบรรยากาศแบบใช้อำนาจ ทั้งนี้สถานศึกษาควรมีโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจนประกอบกับครูทุกคนควรรับรู้และเข้าใจภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

ของตนเองเพื่อวางแผนงาน กระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติ และกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้น ครูก็จะสามารถจัดการความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างชัดเจน

1.4 การสร้างคลังความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การศึกษาค้นคว้าพบว่าในบางครั้งยังขาดทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะ ดังนั้นผู้บริหารและครูควรตระหนักถึงการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศให้มากขึ้น ด้วยการส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสอนและสามารถรวบรวม จัดเก็บความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลได้อย่างเป็นหมวดหมู่ และเป็นระบบ และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดให้มีการฝึกอบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาในโรงเรียน นอกจากนี้สถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและนักเรียน เช่น ห้องสมุดที่ทันสมัยและพร้อมแก่การเรียน และมีคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

2.1 งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูใน 3 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการสร้างคลังความรู้ เพื่อประโยชน์ในการต่อยอดองค์ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้สมบูรณ์ และพัฒนาความสามารถของครูในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ได้ต่อไป ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาในเรื่องของการนำความรู้ไปใช้ได้ต่อไป เช่น การพัฒนาความสามารถของครูในการนำการจัดการความรู้ไปใช้

2.2 งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาการจัดการความรู้ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะครู แต่ไม่ได้ศึกษาคุณลักษณะวิชาชีพครูอย่างเจาะลึก ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะด้านวิชาชีพครูอย่างลึกซึ้ง เช่น การจัดการความรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของครูในการพัฒนาวิชาชีพด้านความรู้และวิธีการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ และด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการวิเคราะห์สาระสำคัญ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กรรณิการ์ โพธิ์รัตนพิทักษ์. (2550). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นครูของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การวัดผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ (โศตทัศน์ศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เกษม วัฒนชัย. (2544, พฤษภาคม). นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. Thailand Education. 2(11): 39-40.
- ขวัญเรือน รัตมี. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานองค์การฟอกหนัง. วิทยานิพนธ์. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.
- เข็มชาติ ไชยโหวาร. (2548). การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. รายงานการศึกษาดิสระ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559). สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2551, จาก [http://www.onec.go.th/publication/s\\_fullplan/fullplan.pdf](http://www.onec.go.th/publication/s_fullplan/fullplan.pdf).
- จันทนา สุขธนารักษ์. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- จันทร์ทัย สุพัฒนานนท์. (2545). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูผู้สอนในยุคปฏิรูปการศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์. (2541). การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรใน  
โรงพยาบาลตากสิน. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เจนนารา สิทธิเหรียญชัย. (2541). บรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาล  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ (พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต).  
เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- เจษฎา แซ่มประเสริฐ. (2551). การจัดการความรู้เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน. สืบค้นเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2551,  
จาก <http://www.superbkk3.net/km/kmvisito/.doc>
- ชนาธิป พรกุล. (2543). แคนดัรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลอ บัวน้อย. (2538). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหาร  
การศึกษา). นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ชัด บุญญา. (2551). การจัดการความรู้ในโรงเรียน. สืบค้นเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2551, จาก  
<http://www.nitesonline.net/download/chat/KMInSchool.doc>.
- ตติยา ม่วงมิ่งสุข. (2550). การศึกษาวิจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร  
การศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เตือนใจ สังข์วัง. (2550). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2550, จาก  
<http://www.gotoknow.org/blog.kkam7/138293>
- เทพพนม เมื่อแมน และสวิง สุวรรณ. (2539). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: แชนพอร์ ฟรินดิง จำกัด.  
\_\_\_\_\_. (2548). การจัดการความรู้. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 45(2): 3.
- ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ธีรศักดิ์ อัครบวร. (2544). ความเป็นครูไทย. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

- นงนุช บุญตาปวน. (2548). *การประเมินความต้องการจำเป็น คุณลักษณะของครูตามความคิดเห็นของนักเรียน ระดับประถมศึกษา ช่วงชั้นที่ 2 เขตสวนหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- นฤมล พุกขศิลป์; และ พัชรา หาญเจริญกิจ. (2543, มกราคม-มิถุนายน). *การจัดการความรู้=Knowledge Management*. รั้งสิตสารสนเทศ. 6(1): 66.
- นิคม ผดวาลย์. (2549). *การศึกษาคุณลักษณะของครูยุคปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์. ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). สุรินทร์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- นิรมล แจ่มจรัส. (2545). *เอกสารประกอบการสอนวิชาศึกษา 300 ความรู้ทั่วไปสำหรับอาชีพครู*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท เอสอาร์พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- บริษัท ซีอีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน). (2549). *Knowledge Management เพื่อการเรียนรู้และค้นหาอนาคต*. สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน 2549, จาก [http://micro.se-ed.com/content/mc196/mc196\\_112.asp](http://micro.se-ed.com/content/mc196/mc196_112.asp)
- บุญดี บุญญากิจ (2547). *โครงการนำร่อง วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ โรงเรียนต้นแบบขนาดใหญ่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปณิตา พันภัย. (2544). *การบริหารความรู้: แนวคิดและกรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. (นโยบายสาธารณะ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประกอบ ใจมั่น. (2547). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ คศ.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- ประชุม โปธิกุล และวารินทร์ สิ้นสูงสุด. (เมษายน – พฤษภาคม 2548). *สถานศึกษาของท่าน ควรมีการจัดการความรู้แล้วหรือ? วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา*. 22(4): 4.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2548). *การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไผ่ใหม่.
- \_\_\_\_\_. (2550). *การจัดการความรู้(KM) ฉบับขับเคลื่อน (LO)*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไผ่ใหม่.
- ประมวล ศรีขวัญใจ. (2550). *การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. สารนิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ปิยะ พุทธเพาะ. (2543). *คุณลักษณะของครูประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร
- พรทิพย์ บุญเป็กรัตระกุล. (2543). *ศึกษาคุณลักษณะของครูที่เป็นจริงและที่คาดหวังตามทัศนะของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดภูเก็ต*. ปรินญาณิพนธ์. (การบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ. ถ่ายเอกสาร.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด.
- พรพรรณ ภูมิภู. (2549). *การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2549, จาก <http://www.siced.go.th/km/managekm.html>
- พันธ์เพ็ญ นีเยเพ็ชร. (2540). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูสอนวิชาชีพระยะสั้นตามทัศนะของนักศึกษาผู้ใหญ่วิทยาลัยสารพัดช่างเขตภาคใต้*. ปรินญาณิพนธ์. กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พิชิต เทพวรรณ. (2550). *มิติของบรรยากาศองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้*. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. 2(1), 60-75.
- พิเชษฐ บัญญัติ. (2548). *การจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2550, จาก <http://www.bantakhospital.com/modules6/1/2548>

- พินิต แสงสุข. (2548). *การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของคุณ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. รายงานอิสระ. ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้ Knowledge Management: The Experience*. พิมพ์  
ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท พารากอน แมแนจเม้นท์ จำกัด.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2548). *การจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2549, จาก  
[http://www.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream/KM\\_J.htm](http://www.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream/KM_J.htm)
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. บัณฑิตวิทยาลัย. (2543). ศาสตราจารย์ ดร. สาโรช บัวศรี  
ราชบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สุพีเรียพรีนติ้งเฮาส์.
- มาร์ควอร์ท, ไมเคิล เจ. (2547). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- รสสุคนธ์ รุดชาติ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจของคุณใน  
โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง  
เขต 2*. วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.  
ถ่ายเอกสาร.
- รัตน์ เทียงตรง. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาหนองคายเขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดาราวิเศษ*. รายงานการศึกษาอิสระ  
ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร
- วรภัทร ภูเจริญ. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท  
อริยชน จำกัด.
- วรรณภา ณ สงขลา. (2530). *บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. สารนิพนธ์ (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วสันต์ ลาจันทร์. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. รายงานการศึกษาอิสระ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร
- วันทนา เมืองจันทร์; และคนอื่นๆ. (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- วันเพ็ญ วิถีธรรม. (2548). *คุณลักษณะของครูที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). *การจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2549, จาก <http://www.si.mahidol.ac.th/km/kmsinet/lo4.doc>
- \_\_\_\_\_. (2547). *สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขาธิการสภาการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2547). *การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้*. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2550, จาก [http://www.kmi.or.th/document/KM\\_HA.doc](http://www.kmi.or.th/document/KM_HA.doc)
- \_\_\_\_\_. (2548). *ทศานุภาพของการจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2550, จาก <http://www.kmi.or.th/autopage/file/Monjuly2005-9-55-23-Ten%20f%KM.pdf>
- วิภาวี มหารักษ์กะ. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการ โรงเรียนร่วมฤดีวิเทศศึกษา*. สารนิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- \_\_\_\_\_. (2549, กุมภาพันธ์). *ภายใต้สังคมแห่งความรู้จะจัดการความรู้อย่างไรให้เป็นเลิศ*. วารสาร วิทยาจารย์. 105(4): 56.
- วิไล ตั้งจิตสมคิด. (2544). *การศึกษาและความเป็นครูไทย*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. (2542). *การบริหารภูมิปัญญา*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2546, มิถุนายน). *เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้*. MICROCOMPUTER. 21(215): 104-106.
- สมพิศ เก่งพานิช. (2549). *ความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อน สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครถ่ายเอกสาร.

- สมยศ นาวิกการ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- \_\_\_\_\_. (2539). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2543, กรกฎาคม). *ครูของครูกับครูมืออาชีพ*. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2551, จาก <http://www.detudom.ac.th/det/general/b6.pdf>
- สมาน รังสิโยภักดิ์. (2541). *ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: บริษัทประชาชน.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). (2548). *โมเดลปลาทู*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2550, จาก <http://www.kmi.or.th>
- สังข์ ใจขาน. (2548). *บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1*. รายงานอิสระ. ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สุภาพร เตจุมิณกุล. (2548). *การจัดการความรู้ในวงราชการไทย: ประสบการณ์แห่งความสำเร็จ*. สืบค้นเมื่อ 26 ธันวาคม 2549, จาก <http://www.ftpi.or.th/dwnld/prdatcle/25-km.pdf>
- สำนักงานก.พ.ร. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3. (2549). *รายงานผลการจัดการศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). *แนวปฏิบัติการจัดการความรู้: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท เฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2545). *มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *การจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร*. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2549, จาก [http://www.opdc.go.th/thai/KM/KM\\_Overview.pdf](http://www.opdc.go.th/thai/KM/KM_Overview.pdf)
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2551). *คุณลักษณะของครูที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2551, จาก <http://www.ksp.or.th/upload/444/files/448-9515.ppt#258,3,slide3>.

- สุมน อมรวิวัฒน์. (2540). *เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- สุวรรณ จัณฑ์ทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับคุณลักษณะของครูโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาตรี. ถ่ายเอกสาร
- สุวจิต ศิริปัญญา. (2536). *บรรยากาศองค์การและผลกระทบต่อทัศนคติต่ออาชีพราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี*. สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2549). *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2549, จาก <http://suthep.ricr.ac.th/leader27.doc>  
 \_\_\_\_\_ . *ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2549, จาก <http://suthep.ricr.ac.th/leader31.doc>
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). *แนวคิดและวิธีการจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2549, จาก [http://www.academic.hcu.ac.th/forum/board.posts\\_asp?FID=14&UID=](http://www.academic.hcu.ac.th/forum/board.posts_asp?FID=14&UID=)
- เอื้อน ปิ่นเงิน และ ยืน ภู่วรรณ. (2546, 13-14 พฤศจิกายน). *สัมมนาวิชาการ “การจัดการความรู้: ยุทธศาสตร์และเครื่องมือ” (Knowledge Management: Strategies & Tools)*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและชมรมห้องสมุดเฉพาะสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย
- อนันต์ เพ็ชรพานิชย์. (2548). *หลักการ แนวคิดในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2550, จาก <http://www.drampra.ac.th/s.htm>
- อัญชา เทวราชสมบูรณ์. (2549). *การจัดการความรู้ (Knowledge Management)*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2549, จาก <http://gotoknow.org/blog/anucha.01/15950>
- อรุณวรรณ นาคทองดี. (2549). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Batista, E.E. (1979, March). *The Place of Colleague Evaluation in the Appraisal of College Teaching: A Review of Literature*. *Research in Higher Education*. 4: 257-271.
- Bixler, Charels Harley. (2000). *Creating dynamic knowledge management maturity continuum for increased enterprise performance and innovation*. Thesis (Ph.D.



- Sc.) The George Washington University. Dissertation Abstracts International.  
Retrieved November 7, 2006. from <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Hom.portal>
- Boyett, J.H.; & Boyett, J. T. (1998). *The Guru Guide: The Best Idea of the Top Management Thinker*. New York: John Wiley & Son.
- Brandt, R. (2003). *Is This School Learning Organization?*. Retrieved December 1, 2007, from <http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt241.html>
- Butcher, G.; et.al. (2001). *The School as Learning Organization*. Retrieved December 1, 2007, from <http://www.netsquirrel.com/peperdine/edc634/km/school.html>
- Calderon, Larry. (1989, March). *Characteristics of the Excellent Teacher as Perceived by Students, Teachers and Administrators in the Los Angeles Community College District*. Dissertation Abstracts International. 49(9): 2512-A.
- Choi, Yong Suk. (2000). *An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management*. Thesis (Ph.D.) The University of Nebraska-Lincoln. Dissertation Abstracts International. Retrieved November 7, 2006. from <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Hom.portal>
- Cornell, Richard. (1999, June). *Paradigms for the New Millennium How Professors Will Certainly Change*. Educational Media International. 36(2): 89-96.
- Coukos-Semmel, Eleni. (2003). *Knowledge Management in Research Universities: The Processes and Strategies*. The Annual Meeting of the American Educational Research Association. Dissertation Abstracts International. Retrieved November 7, 2006 from <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Hom.portal>
- Crm.com. (2005). *Knowledge Management*. Retrieved July 18, 2006, from <http://searchcrm.teachtarget.com/sDefinition/O,,sid11-gco212449,00.html>
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological test (5th ed)*. New York: Harper Collins.
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, Thomas H. (1998). *Some Principles of Knowledge Management, Graduate School of Business*. University of Texas at Austin. Retrieved November 30, 2006, from <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>

- Dierkes, Meinolf.; et al. (2003). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Epstein, Lisa Dickstein. (2000). *Sharing knowledge in organization: How people use media to communication*. Thesis (Ph.D. BA.) The Graduate division of the University of California, Berkeley. Dissertation Abstracts International. Retrieved November 7, 2006. from <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal>
- Glickman, Carl D. Gordon, Stephen P. & Ross-Gordon, Jovita M. (1998). *Supervision of Instruction: a Developmental Approach*. 4 th ed. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Grant, Robert M. (2001). *Contemporary Strategy Analysis*. 4 th. ed. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Halpin, A.W., & Crofts, D.B. (1963). *The Organization Climate of Schools Chicago*. University of Chicago: Midwest Administration Center.
- Hoy, W.K., & Clover, S.I.K. (1986). *Elementary school, climate: A revision of the of the OCDQ*. Educational administration Quarterly, 22(1), 93-110.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1991). *Education administration: theory, research, and practice*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G.H. and Stringer, Jr., Robert, A. (1968). *Motivation and organization Climate*. Boston: Division of research, University of Graduate school of Business Administration.
- Mckeen, James D., & Smith, Heather A. (2003). *Making IT Happen: Critical Issue in IT Management*. Ontario: Wiley.
- Meridith, Levinson. (2005). *Knowledge Management (KM)*. Retrieved July 18, 2006, from <http://www.cio.com /research/knowledge/edit/kmabcs.html>
- Morey, Daryl; Maybury, Mark; and Thuraisingham, Bhavani. (2001). *Knowledge Management Classic and Contemporary Works*. London: The MIT Press.
- Nickols, Fred. (2003). *The knowledge in Knowledge Management*. Retrieved September 5, 2006, from <http://home.att.net/~nickols/articles.htm>
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (2000). *Classic work: Theory of Organizational Knowledge Creation*. Oxford: Oxford University Press.

- Nonaka, Ikujiro; Ryoko Toyama; & Philippe, Byosiere. (2001). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Kent, D. Peterson. (2002). *Journal of Staff Development*. 23(3). Retrieved November 7, 2006, from <http://www.nsd.org/library/publications/jsd/peterson233.cfm>
- Parkay, Forrest W. & Stanford, Beverly Harcastle. (1992). *Becoming a Teacher: Accepting the Challenge of a Profession*. 2 nd ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Ribiere, Vincent Michel. (2001). *Assessing Knowledge Management Initiative Successes as a Function of Organizational Culture*. Thesis (Ph.D.Sc.) The George Washington University. Dissertation Abstracts International. Retrieved November 7, 2006 from <http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp>
- Ron Sanchez. (2003). *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press.
- Ryoko, Toyama. (2002). *The Importance of leadership in knowledge management: Knowledge Management for corporate innovation*. Tokyo: APO.
- Sallia, Edward.; & Jones, Gary. (2002). *Knowledge Management in Education*. London: Kogan page.
- Scribner, Jay Paredes. (1999, April). *Professional Development: Untangling the Influence of Work Context on Teacher Learning*. *Educational Administration Quarterly*. 35(2): 238-266.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. London: Century Business.
- Skyrme, David J.. (1999). *KM Basics*. Retrieved July18, 2006, from [http://www.skyrme.com/resource/km\\_basics.htm](http://www.skyrme.com/resource/km_basics.htm)
- Srikantaiah, Kanti T.; & Koenig, Michael E. (2000). *Knowledge Management for the Information Professional*. New Jersey: Information Today, Inc.
- Stapleton, James J.. (2003). *Executive's Guide to Knowledge Management*. United State of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Stewart, Thomas A. (2001). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Stuhlman, Daniel D. (2006). *Knowledge Management Terms*. Retrieved September 15, 2006, from <http://home.earthlink.net/~ddstuhlman/defin1.htm>

- Sveiby, Karl-Erik. (2001). *What is Knowledge Management?* Retrieved July 18, 2006, from <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html>
- Suresh, Hemamalini. (2002). *Knowledge Management: The Road Ahead for Success*. Retrieved November 30, 2006, from <http://school.obec.go.th/nongba/data/data1.ppt#310,57,slide57>
- The University of Texas Health Science Center at San Antonio. (2004). *What is Knowledge Management?* Retrieved July 18, 2006, from <http://www.library.uthscsa.edu/internet/km/definition.cfm>
- Tiwana, Armit. (2002). *The Knowledge Management Toolkit: Practical techniques for Building a Knowledge Management System*. 2 nd. ed. NJ: Prentice Hall.
- Weather, Fatima Linda. (2000). *Managers' perception of organizational learning and Knowledge Management*. Thesis (Ed.D.) Columbia University Teachers College. Dissertation Abstracts International. Retrieved November 7, 2006 from <http://thailis.uni.net.th/dao/detail.nsp>
- Wikipedia, *The Free Encyclopedia*. (2006). Knowledge. Retrieved August 14, 2006. from <http://en.wikipedia.org/wiki/knowledge>
- Yamane, T. (1973). *Statistics, an Introductory Analysis*, 3rd. ed. New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจตรวจแบบสอบถาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ ดร.นิตย์ โรจน์รัตนวาณิชย์

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ฉนิณมัย ตะหมั่ง

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงาน  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดร. ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์

นักวิชาการอิสระ

อาจารย์ภูริ วงศ์วิเชียร

นักวิชาการศึกษา 5 สถาบันบัณฑิต  
พัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามสำหรับการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และบรรยากาศองค์การกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

### คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของครู พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครู เพื่อศึกษาถึง

1. ระดับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3

ขณะนี้ถึงขั้นดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง โดยการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ให้ครบทุกข้อและครบทุกตอน แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ตอน จำนวน 10 หน้า ดังนี้

ตอนที่ 1	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน 5 ข้อ	หน้า	2
ตอนที่ 2		จำนวน 20 ข้อ	หน้า	3 - 4
ตอนที่ 3		จำนวน 26 ข้อ	หน้า	5 - 7
ตอนที่ 4		จำนวน 17 ข้อ	หน้า	8 - 9
ตอนที่ 5		จำนวน 20 ข้อ	หน้า	10 - 11

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้ทำการวิจัย

นางสาวยุรดา อรรถธนสาร

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

## ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าคำตอบให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  21-30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  50 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์การทำงาน  ต่ำกว่า 5 ปี  5-10 ปี  
 11-15 ปี  ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป
5. สอนระดับชั้น (ระดับชั้นที่มีภาระงานสอนมากที่สุด)
  - มัธยมศึกษาปีที่ 1
  - มัธยมศึกษาปีที่ 2
  - มัธยมศึกษาปีที่ 3
  - มัธยมศึกษาปีที่ 4
  - มัธยมศึกษาปีที่ 5
  - มัธยมศึกษาปีที่ 6

## ตอนที่ 2

**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านได้โปรดระบุความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ของครู แล้วตอบโดยวงกลม **○** ล้อมรอบคำตอบที่ตรงกับกรปฏิบัติงานของท่าน โปรดตอบทุกข้อคำถามโดย ความหมายของตัวเลือกเป็นดังต่อไปนี้

1	2	3	4	5
น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
<b>ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้</b>					
1. ท่านรับรู้และเข้าใจ ทิศทาง / เป้าหมายในการจัดการความรู้ของโรงเรียนของท่าน	1	2	3	4	5
2. ท่านสามารถกำหนดทิศทาง / เป้าหมายการจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่าน	1	2	3	4	5
3. ท่านปฏิบัติงานตามทิศทาง / เป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน	1	2	3	4	5
4. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ สอดคล้องกับลักษณะงานของท่าน	1	2	3	4	5
5. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ไว้ในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่าน	1	2	3	4	5
6. ท่านมีความปลอดภัย และเป็นอิสระที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง	1	2	3	4	5
7. ท่านมีส่วนร่วมในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์ทางความรู้ซึ่งนำไปสู่วิสัยทัศน์ภาพรวมของโรงเรียน	1	2	3	4	5
8. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่าน	1	2	3	4	5
9. ท่านปรับวิสัยทัศน์ทางความรู้ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายต่างๆ ของโรงเรียนของท่าน	1	2	3	4	5
<b>ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้</b>					
10. ท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานโดยเปิดเผยข้อมูลจริงให้แก่เพื่อนร่วมงานได้รับทราบ	1	2	3	4	5
11. ท่านนำความรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานมาปรับปรุงการทำงานของท่าน	1	2	3	4	5
12. ท่านและเพื่อนครูมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งที่เป็นแบบทางการ และไม่เป็นทางการโดยวิธีการและรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ การประชุมทางไกลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกทักษะ การสนทนา การให้คำปรึกษา เป็นต้น	1	2	3	4	5
13. ท่านมีอิสระในการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายความรู้ภายนอกโรงเรียน เช่น ทางเว็บบล็อก (weblog) / โฮมเพจ (homepage)	1	2	3	4	5
14. บุคลากรในโรงเรียนของท่านนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เขียนเป็นเอกสาร ขึ้นไว้บน intranet หรือ website ของโรงเรียนให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาศึกษาได้	1	2	3	4	5

## ตอนที่ 2 (ต่อ)

	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด
ข้อคำถาม	ระดับ ความคิดเห็น				
<b>ด้านการสร้างคลังความรู้</b>					
15. ท่านรวบรวมความรู้จากเอกสารต่างๆ และประสบการณ์ในการทำงานมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ (เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน การลงในวารสาร จดหมายข่าว)	1	2	3	4	5
16. ท่านสามารถนำความรู้ที่จัดเก็บไปใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และตรงตามความต้องการของโรงเรียนของท่าน	1	2	3	4	5
17. ท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลช่วยรวบรวมและเก็บความรู้จากตำรา วารสาร จดหมายข่าว เว็บไซต์ และเว็บบล็อก อย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5
18. ท่านสามารถนำความรู้ไปใช้ด้วยวิธีการต่างๆ (เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดอบรม การจัดทำวีดิทัศน์ วิทยู โททัศน์ เว็บไซต์ ของหน่วยงาน การประชุม การสัมมนา) อย่างถูกต้อง	1	2	3	4	5
19. โรงเรียนของท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างคลังความรู้ของโรงเรียนที่เกิดจากประสบการณ์ภายในโรงเรียน ทั้งจากการดำเนินงานที่สัมฤทธิ์ผลและผิดพลาด ที่ท่านและทุกคนในโรงเรียนสามารถเข้าถึงได้	1	2	3	4	5
20. โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การทบทวนหลัง การปฏิบัติ การเสวนา การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง เพื่อนช่วยเพื่อน และเวทีถาม-ตอบ	1	2	3	4	5

### ตอนที่ 3

**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านได้โปรดระบุความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วตอบโดยวงกลม **O** ล้อมรอบคำตอบที่ตรงกับการรับรู้ของท่านต่อพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนของท่าน โปรดตอบทุกข้อ คำถามโดย ความหมายของตัวเลขเป็นดังนี้นี้ดังนี้

1                                  2                                  3                                  4                                  5  
 น้อยที่สุด                      น้อย                              ปานกลาง                      มาก                              มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับ ความคิดเห็น				
<b>ด้านความคิดเชิงระบบ</b>					
1. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมองภาพบริบทของโรงเรียนเกี่ยวกับโครงสร้าง และขอบข่ายงานโดยรวมได้อย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
2. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีความรู้ ความเข้าใจระบบงานและกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นกลยุทธ์	1	2	3	4	5
3. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรและทีมงานพัฒนาระบบการวางแผนงานโดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริมที่เหมาะสม	1	2	3	4	5
4. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรและทีมงานกำหนดแผนการพัฒนา ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและกำกับติดตาม ประเมินผล การดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5
5. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีวิธีการส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการทำงานในแนวทางที่ถูกต้องซึ่งช่วยให้นักศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	1	2	3	4	5
<b>ด้านความรู้แห่งตน</b>					
6. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านเป็นผู้รอบรู้และฝึกฝนพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เข้าร่วมประชุมวิชาการ สัมมนา อภิปราย บรรยาย ทั้งในและนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5
7. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีแนวคิด และความเข้าใจที่ชัดเจนสำหรับการทำงานของตนเอง	1	2	3	4	5
8. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ให้ทันการณ์ และเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงความเป็นเลิศ	1	2	3	4	5
9. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะหรือความชำนาญในการทำงานที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง	1	2	3	4	5
10. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดีเพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยให้บุคลากรมีประสบการณ์ด้วยตนเอง ได้เห็นตัวอย่าง สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง มีความสมเหตุสมผล และผู้บอกที่มีความน่าเชื่อถือ	1	2	3	4	5

**ตอนที่ 3 (ต่อ)**

1    2    3    4    5  
 น้อยที่สุด    น้อย    ปานกลาง    มาก    มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>					
11. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคน (Personal Vision) ของบุคลากรให้มี ความสำเร็จที่มั่นคง เข้มแข็ง ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันต่อทีม ต่อองค์กร และต่อหน่วยงาน	1	2	3	4	5
12. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านเสริมสร้างให้บุคลากรรับรู้โดยทั่วกันว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด แก่องค์กร	1	2	3	4	5
13. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านให้บุคลากรพยายามร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตของหน่วยงานไป ในทิศทางเดียวกัน โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้	1	2	3	4	5
14. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านสร้างบรรยากาศที่ดี ให้บุคลากรมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดส่วนตน ร่วมกันและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1	2	3	4	5
15. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรมีความปรารถนาให้องค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย เดียวกัน กล่าวคือ กล่าวทำ กล่าวนำ กล่าวเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า	1	2	3	4	5
16. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านจัดบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์กรนำวิสัยทัศน์ของตนต่อ องค์กรมาเปิดเผยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันว่าแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร และพัฒนาวิสัยทัศน์ ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล	1	2	3	4	5
<b>ด้านแบบแผนความคิดอ่าน</b>					
17. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีการปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	1	2	3	4	5
18. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่มุ่งหวัง	1	2	3	4	5
19. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีความยืดหยุ่นทางความคิดในการบริหารงาน พัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนของโลก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	1	2	3	4	5
20. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเปิดใจกว้าง และสามารถเข้าใจมุมมอง ความคิดของผู้อื่นอย่างแท้จริง	1	2	3	4	5
21. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านจัดให้มีการประชุม การสัมมนาหรือเอกสารเวียนภายในองค์กร อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ไม่ปล่อยให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองตามแบบ แผนความคิดอ่าน (Mental Models) ของแต่ละคน	1	2	3	4	5
22. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม (Self-managed Team) เพื่อให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีหัวหน้าและสมาชิกทุกคนในทีมงาน มีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจ ในงานทุกขั้นตอนโดย เท่าเทียมกัน	1	2	3	4	5

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

1	2	3	4	5
น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับ ความคิดเห็น				
<b>ด้านการเรียนรู้เป็นทีม</b>					
23. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมโดยให้ระดับหัวหน้าและผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ และมีระบบการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ที่ชัดเจน ในด้านการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่างๆ	1	2	3	4	5
24. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านสร้างความเข้าใจให้กับท่านได้รู้จักยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	1	2	3	4	5
25. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการนำความรู้ ประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยจัดให้มีการเสวนา การอภิปรายเพื่อให้ทีมงานมีจิตสำนึกร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร	1	2	3	4	5
26. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านสร้างผู้นำ ทายาททางการบริหารในองค์กรโดยให้ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงานเพื่อถ่ายทอด ความเป็นเลิศ การยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5

## ตอนที่ 4

**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านได้โปรดระบุความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับ**บรรยากาศองค์การ** แล้วตอบโดยวงกลม **O** ล้อมรอบคำตอบที่ตรงกับกรรับรู้ของท่านต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียนของท่าน โปรดตอบทุกข้อคำถามโดย ความหมายของตัวเลือกเป็นดังต่อไปนี้

1	2	3	4	5
น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
<b>บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ</b>					
1. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ขอบข่าย หน้าที่ ภาวะเทียบ ข้อบังคับและมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
2. โรงเรียนของท่านมีการกระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติ มีการวางแผนงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	1	2	3	4	5
3. ในโรงเรียนของท่าน มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีอคติ และสามารถเผชิญหน้าในการแก้ปัญหาได้	1	2	3	4	5
4. มีการกำหนดมาตรฐานงานหรือแนวทางในการทำงานไว้อย่างชัดเจน และเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้รับการยอมรับ	1	2	3	4	5
5. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้น	1	2	3	4	5
<b>บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์</b>					
6. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อโรงเรียน มีความอบอุ่น มิตรภาพที่ดี มีความรัก ผูกพันกัน	1	2	3	4	5
7. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านพยายาม <b>หลีกเลี่ยง</b> ในการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีปัญหาทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว	1	2	3	4	5
8. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความร่วมมือในการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	1	2	3	4	5
9. บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้า เมื่อกระทำผิดวินัยมีการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎหมายที่กําหนดไว้อย่างเคร่งครัด	1	2	3	4	5
10. ท่านมีอิสระในการทำงานในบรรยากาศที่มีโครงสร้างหรืออุปสรรคในการทำงานน้อย	1	2	3	4	5
11. โรงเรียนของท่านอำนวยความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่างๆ ที่ทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน	1	2	3	4	5



## ตอนที่ 4 (ต่อ)

1	2	3	4	5
น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล</b>					
12. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พยายามใช้ความสามารถ และความพยายามในการทำงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล	1	2	3	4	5
13. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานผิดพลาดได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน	1	2	3	4	5
14. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านยอมรับ ให้กำลังใจในการทำงานกับบุคลากรที่ตั้งใจทำงาน และให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น	1	2	3	4	5
15. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านให้คำปรึกษาแก่บุคลากรก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด สร้างความรู้สึกลดภัยในการปฏิบัติงาน ในบรรยากาศของโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน	1	2	3	4	5
16. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	1	2	3	4	5
17. บุคลากรในโรงเรียนได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน	1	2	3	4	5

## ตอนที่ 5

**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านได้โปรดระบุความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับ**คุณลักษณะของครู**แล้วตอบโดยวงกลม **O** ล้อมรอบคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านต่อคุณลักษณะของครูในโรงเรียนของท่าน โปรดตอบ**ทุกข้อคำถาม**โดย ความหมายของตัวเลขเป็นดังนี้

1	2	3	4	5
น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับ ความคิดเห็น				
<b>คุณลักษณะด้านส่วนตัว</b>					
1. ท่านมีสุขภาพกายและใจ สมบูรณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหา เชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1	2	3	4	5
2. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายดีต่อบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และประชาชน	1	2	3	4	5
3. ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นคว้า แสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่นักเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1	2	3	4	5
4. ท่านมีความขยันหมั่นเพียร มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูง และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
5. ท่านละเว้นการกระทำในสิ่งที่เป็นอบายมุขทั้งปวง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนได้	1	2	3	4	5
6. ท่านรักและเมตตานักเรียน ช่วยเหลือให้นักเรียนได้พัฒนาอย่างเต็มที่ทุกด้านตามศักยภาพของแต่ละคน	1	2	3	4	5
7. ท่านศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาจากแหล่งความรู้ต่างๆ มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนผลงานประสบการณ์ และทัศนศึกษา ดูงาน อย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5
8. ท่านร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ปัญหาของนักเรียน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานของชุมชนทุกครั้ง	1	2	3	4	5
<b>คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู</b>					
9. ท่านยึดหลักการและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ	1	2	3	4	5
10. ท่านมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างดี และสามารถนำไปปฏิบัติเกิดผลได้จริง	1	2	3	4	5
11. ท่านมีความสามารถในการวัดผลและประเมินผลการเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามหลักกลุ่มสาระการเรียนรู้	1	2	3	4	5
12. ท่านแสวงหา และนำข้อมูลข่าวสารวิทยากรสถานการณ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	1	2	3	4	5
13. ท่านสามารถใช้สื่อการเรียนการสอนได้หลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาสาระตลอดจนวัยของผู้เรียน	1	2	3	4	5

## ตอนที่ 5 (ต่อ)

1                                      2                                      3                                      4                                      5  
 น้อยที่สุด                                      น้อย                                      ปานกลาง                                      มาก                                      มากที่สุด

ข้อความ	ระดับ ความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู</b>					
14. ท่านจัดการเรียนการสอน ชี้แนะแนวทางให้นักเรียนแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีทักษะและกระบวนการในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาด้วยตนเอง	1	2	3	4	5
15. ท่านส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	1	2	3	4	5
16. ท่านให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนครูในการจัดการเรียนการสอน	1	2	3	4	5
17. ท่านมีความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระวิชาที่สอน มีการกระตุ้นให้นักเรียนสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนได้	1	2	3	4	5
18. ท่านมีความสามารถด้านการแนะแนว และการปกครองนักเรียน	1	2	3	4	5
19. ท่านสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาปรับปรุงกระบวนการสอนของตนเอง	1	2	3	4	5
20. ท่านมีศรัทธาต่อวิชาชีพครู มีความภูมิใจ ความพอใจ และเห็นคุณค่าของอาชีพครู	1	2	3	4	5

ภาคผนวก ค  
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)  
เป็นรายชื่อและรวมทุกด้าน

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการจัดการความรู้ของครู จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

การจัดการความรู้ของครู	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้</b>			
1. ท่านรับรู้และเข้าใจ ทิศทาง / เป้าหมายในการจัดการความรู้ของโรงเรียนของท่าน	3.90	0.75	มาก
2. ท่านสามารถกำหนดทิศทาง / เป้าหมายการจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่าน	3.55	0.87	มาก
3. ท่านปฏิบัติงานตามทิศทาง / เป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน	3.92	0.72	มาก
4. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ สอดคล้องกับลักษณะงานของท่าน	3.99	0.68	มาก
5. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ไว้ในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่าน	3.51	0.87	มาก
6. ท่านมีความปลอดภัย และเป็นอิสระที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง	3.76	0.87	มาก
7. ท่านมีส่วนร่วมในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์ทางความรู้ซึ่งนำไปสู่วิสัยทัศน์ภาพรวมของโรงเรียน	3.49	0.88	ปานกลาง
8. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่าน	3.50	0.81	ปานกลาง
9. ท่านปรับวิสัยทัศน์ทางความรู้ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายต่างๆ ของโรงเรียนของท่าน	3.84	0.71	มาก
รวม	3.72	0.57	มาก

การจัดการความรู้ของคุณ	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้</b>			
10. ท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลจริงให้แก่เพื่อนร่วมงานได้รับทราบ	3.93	0.76	มาก
11. ท่านนำความรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานมาปรับปรุงการทำงานของท่าน	4.14	0.67	มาก
12. ท่านและเพื่อนครูมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งที่เป็นแบบทางการ และไม่เป็นทางการโดยวิธีการ และรูปแบบต่างๆ .....	3.70	0.82	มาก
13. ท่านมีอิสระในการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายความรู้ภายนอกโรงเรียน .....	3.09	1.06	ปานกลาง
14. บุคลากรในโรงเรียนของท่านนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน intranet หรือ website ของโรงเรียนให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาศึกษาได้	2.84	1.02	ปานกลาง
รวม	3.54	0.58	มาก
<b>ด้านการสร้างคลังความรู้</b>			
15. ท่านรวบรวมความรู้จากเอกสารต่างๆ และประสบการณ์ในการทำงานมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่.....	3.49	0.85	ปานกลาง
16. ท่านสามารถนำความรู้ที่จัดเก็บไปใช้อย่างสะดวก รวดเร็ว และตรงตามความต้องการของโรงเรียนของท่าน	3.55	0.77	มาก
17. ท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลช่วยรวบรวมและเก็บความรู้จากตำรา วารสาร จดหมายข่าว เว็บไซต์ และเว็บบล็อก อย่างสม่ำเสมอ	3.13	0.99	ปานกลาง
18. ท่านสามารถนำความรู้ไปใช้ด้วยวิธีการต่างๆ .....	3.37	0.92	ปานกลาง
อย่างถูกต้อง			

การจัดการความรู้ของคุณ	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านการสร้างคลังความรู้ (ต่อ)</b>			
19. โรงเรียนของท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างคลังความรู้ของโรงเรียนที่เกิดจากประสบการณ์ภายในโรงเรียน ทั้งจากการดำเนินงานที่สัมฤทธิ์ผลและผิดพลาด ที่ท่านและทุกคนในโรงเรียนสามารถเข้าถึงได้	3.39	0.89	ปานกลาง
20. โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การทบทวนหลังการปฏิบัติ การเสวนา การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง เพื่อนช่วยเพื่อน และเวทีถาม-ตอบ	3.25	0.94	ปานกลาง
รวม	3.36	0.66	ปานกลาง
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>3.57</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านความคิดเชิงระบบ</b>			
1. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมองภาพบริบทของโรงเรียนเกี่ยวกับโครงสร้าง และขอบข่ายงานโดยรวมได้อย่างชัดเจน	3.77	0.91	มาก
2. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีความรู้ ความเข้าใจระบบงานและกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นกลยุทธ์	3.84	0.95	มาก
3. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรและทีมงานพัฒนาระบบการวางแผนงานโดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริมที่เหมาะสม	3.70	0.89	มาก

พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านความคิดเชิงระบบ (ต่อ)</b>			
4. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรและทีมงานกำหนดแผนการพัฒนา ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและกำกับติดตาม ประเมินผล การดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.77	0.85	มาก
5. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีวิธีการส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรในการทำงานในแนวทางที่ถูกต้องซึ่งช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.66	0.93	มาก
รวม	3.75	0.80	มาก
<b>ด้านความรอบรู้แห่งตน</b>			
6. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านเป็นผู้รอบรู้และฝึกฝนพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เข้าร่วมประชุมวิชาการ สัมมนา อภิปราย บรรยาย ทั้งในและนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ	3.75	0.97	มาก
7. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีแนวคิด และความเข้าใจที่ชัดเจนสำหรับการทำงานของตนเอง	3.82	0.80	มาก
8. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ให้ทันการณ์ และเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงความเป็นเลิศ	3.78	0.84	มาก
9. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะหรือความชำนาญในการทำงานที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง	3.75	0.76	มาก



พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านความรอบรู้แห่งตน (ต่อ)</b>			
10. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดีเพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยให้บุคลากรมีประสบการณ์ด้วยตนเอง ได้เห็นตัวอย่าง สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง มีความสมเหตุสมผล และผู้บอกที่มีความน่าเชื่อถือ	3.72	0.81	มาก
รวม	3.77	0.73	มาก
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>			
11. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านสนับสนุนให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคน (Personal Vision) ของบุคลากรให้มีความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันต่อทีม ต่อองค์การ และต่อหน่วยงาน	3.52	0.92	มาก
12. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านเสริมสร้างให้บุคลากรรับรู้โดยทั่วกันว่า องค์การมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด แก่องค์การ	3.71	0.81	มาก
13. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านให้บุคลากรพยายามร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตของหน่วยงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้	3.76	0.87	มาก
14. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านสร้างบรรยากาศที่ดี ให้บุคลากรมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดส่วนตนร่วมกันและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.75	0.86	มาก
15. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรมีความปรารถนาให้องค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า	3.78	0.90	มาก

พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (ต่อ)</b>			
16. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านจัดบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การนำวิสัยทัศน์ของตนต่อองค์การมาเปิดเผยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันว่าแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างไร และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล	3.63	0.89	มาก
รวม	3.69	0.76	มาก
<b>ด้านแบบแผนความคิดอ่าน</b>			
17. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีการปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	3.66	0.91	มาก
18. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่มุ่งหวัง	3.73	0.96	มาก
19. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีความยืดหยุ่นทางความคิดในการบริหารงาน พัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนของโลก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	3.71	0.94	มาก
20. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเปิดใจกว้าง และสามารถเข้าใจมุมมองความคิดของผู้อื่นอย่างแท้จริง	3.68	0.95	มาก
21. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านจัดให้มีการประชุม การสัมมนาหรือเอกสารเวียนภายในองค์กร อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ไม่ปล่อยให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองตามแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ของแต่ละคน	3.78	0.86	มาก
รวม	3.71	0.81	มาก

พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านการเรียนรู้เป็นทีม</b>			
22. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม (Self-managed Team) เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีหัวหน้าและสมาชิกทุกคนในทีมงานมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจ ในงานทุกขั้นตอนโดย เท่าเทียมกัน	3.72	0.85	มาก
23. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมโดยให้ระดับหัวหน้าและผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ และมีระบบการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ที่ชัดเจน ในด้านการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่าง ๆ	3.68	0.91	มาก
24. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านสร้างความเข้าใจให้กับท่านได้รู้จักยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.78	0.91	มาก
25. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการนำความรู้ ประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยจัดให้มีการเสวนา การอภิปรายเพื่อให้ทีมงานมีจิตสำนึกร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร	3.62	0.95	มาก
26. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านสร้างผู้นำ ทายาททางการบริหารในองค์กรโดยให้ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงานเพื่อถ่ายทอด ความเป็นเลิศ การยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ	3.51	0.94	มาก
รวม	3.66	0.81	มาก
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>3.72</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบรรยากาศองค์การ จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

บรรยากาศองค์การ	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>บรรยากาศแบบใช้อำนาจ</b>			
1. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ขอบข่าย หน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับและมีการชี้แจงให้ บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	4.03	0.79	มาก
2. โรงเรียนของท่านมีการกระจายงานและการแบ่งงานกัน ปฏิบัติ มีการวางแผนงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางใน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	3.99	0.79	มาก
3. ในโรงเรียนของท่าน มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีอคติ และสามารถเผชิญหน้าใน การแก้ปัญหาได้	3.65	0.83	มาก
4. มีการกำหนดมาตรฐานงานหรือแนวทางในการทำงานไว้ อย่างชัดเจน และเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้รับการยอมรับ	3.72	0.79	มาก
5. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้ครูแสดง ความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้น	3.84	0.84	มาก
รวม	3.84	0.66	มาก
<b>บรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์</b>			
6. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือ เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อ โรงเรียน มีความอบอุ่น มีบรรยากาศที่ดี มีความรัก ผูกพันกัน	3.86	0.84	มาก
7. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านพยายามหลีกเลี่ยงในการ ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงาน เมื่อมี ปัญหาทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว	3.76	1.00	มาก

บรรยาภาศองค้การ	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>บรรยาภาศแบบมนุษยสัมพันธ์</b>			
8. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความร่วมมือในการทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	3.68	0.90	มาก
9. บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้า เมื่อกระทำผิดวินัยมีการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.42	0.98	มาก
10. ท่านมีอิสระในการทำงานในบรรยาภาศที่มีโครงสร้างหรืออุปสรรคในการทำงานน้อย	3.49	0.95	มาก
11. โรงเรียนของท่านอำนวยความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์และเครื่องใช้ต่างๆ ที่ทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน	3.82	0.90	มาก
รวม	3.67	0.60	มาก
<b>บรรยาภาศแบบสัมฤทธิ์ผล</b>			
12. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อกรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พยายามใช้ความสามารถ และความพยายามในการทำงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล	3.90	0.75	มาก
13. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานผิดพลาดได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน	3.74	0.88	มาก
14. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านยอมรับ ให้กำลังใจในการทำงานกับบุคลากรที่ตั้งใจทำงาน และให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น	3.85	0.88	มาก

บรรยากาศองค์การ	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล</b>			
15. ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านให้คำปรึกษาแก่นักบุคลากรก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด สร้างความรู้สึกลดความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ในบรรยากาศของโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน	3.74	0.81	มาก
16. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.91	0.75	มาก
17. บุคลากรในโรงเรียนได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.71	0.79	มาก
รวม	3.81	0.66	มาก
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>3.77</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณลักษณะของครูจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

คุณลักษณะของครู	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>คุณลักษณะด้านส่วนตัว</b>			
1. ท่านมีสุขภาพกายและใจ สมบูรณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อมีปัญหา เชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.18	0.72	มาก
2. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายชี้แจงข้อดีต่อบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และประชาชน	4.27	0.66	มาก

คุณลักษณะของครู	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>คุณลักษณะด้านส่วนตัว</b>			
3. ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค้นคว้า แสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่นักเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.08	0.72	มาก
4. ท่านมีความขยันหมั่นเพียร มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูง และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.32	0.70	มาก
5. ท่านละเว้นการกระทำในสิ่งที่เป็นอบายมุขทั้งปวง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนได้	4.45	0.71	มาก
6. ท่านรักและเมตตานักเรียน ช่วยเหลือให้นักเรียนได้พัฒนาอย่างเต็มที่ทุกด้านตามศักยภาพของแต่ละคน	4.38	0.68	มาก
7. ท่านศึกษาหาความรู้ ติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาจากแหล่งความรู้ต่างๆ มีการเข้าร่วมประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนผลงานประสบการณ์ และทัศนศึกษา ศึกษาดูงาน อย่างสม่ำเสมอ	4.12	0.69	มาก
8. ท่านร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ปัญหาของนักเรียน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลืองานของชุมชนทุกครั้ง	4.23	0.65	มาก
รวม	4.25	0.51	มาก
<b>คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู</b>			
9. ท่านยึดหลักการและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ	4.26	0.68	มาก
10. ท่านมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างดี และสามารถนำไปปฏิบัติเกิดผลได้จริง	4.05	0.67	มาก
11. ท่านมีความสามารถในการวัดผลและประเมินผลการเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามหลักกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.07	0.64	มาก

คุณลักษณะของครู	N = 348		ระดับปฏิบัติ
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>คุณลักษณะด้านวิชาชีพครู</b>			
12. ท่านแสวงหา และนำข้อมูลข่าวสารวิทยาการสถานการณืและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.03	0.67	มาก
13. ท่านสามารถใช้สื่อการเรียนการสอนได้หลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาสาระตลอดจนวัยของผู้เรียน	3.98	0.66	มาก
14. ท่านจัดการเรียนการสอน ชี้แนะแนวทางให้นักเรียนแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีทักษะและกระบวนการในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.08	0.59	มาก
15. ท่านส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.06	0.62	มาก
16. ท่านให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนครูในการจัดการเรียนการสอน	3.89	0.75	มาก
17. ท่านมีความรู้ความสามารถในเนื้อหาสาระวิชาที่สอน มีการกระตุ้นให้นักเรียนสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนได้	4.11	0.68	มาก
18. ท่านมีความสามารถด้านการแนะแนว และการปกครองนักเรียน	4.01	0.73	มาก
19. ท่านสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยมาปรับปรุงกระบวนการสอนของตนเอง	3.72	0.80	มาก
20. ท่านมีศรัทธาต่อวิชาชีพครู มีความภูมิใจ ความพอใจ และเห็นคุณค่าของอาชีพครู	4.56	0.66	มากที่สุด
รวม	4.07	0.51	มาก
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>4.14</b>	<b>0.49</b>	มาก



ภาคผนวก ง  
หนังสือราชการ































ประวัติย่อผู้วิจัย



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวยุรดา อรรถนสาร
วันเดือนปีเกิด	27 มิถุนายน 2522
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	93/40-41 หมู่บ้านบัวทอง ถนนตลิ่งชัน-สุพรรณฯ ต.บางรักพัฒนา อ.บางบัวทอง นนทบุรี 11110
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	เลขานุการโครงการวิจัยเรื่องการพัฒนากลไกเชิง ระบบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครูอิสระสอนภาษาไทยสำหรับชาวต่างชาติ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	ประกาศนียบัตรชั้นต้น สาขาการบัญชี จากวิทยาลัยพณิชยการเชตุพน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2544	ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ) จากมหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2552	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ