



## ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

## Relationships between Organization Cultures and Knowledge Management of Schools of the Secondary Education Service Area Office

กชนิกา พลจันทิก<sup>1</sup>, พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

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

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 310 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี พบว่า อยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติสูงสุด 2) การจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก 3) วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ :** วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการความรู้

<sup>1</sup>กชนิกา พลจันทิก, นักศึกษา ปริญญาโท, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,  
e-mail: krurumthai@hotmail.com

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,  
e-mail: at-tip@hotmail.com



### Abstract

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

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

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

**Keyword :** Organization Culture, Knowledge Management

### บทนำ

การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ โดยการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญ เป็นรากฐานในการศึกษาต่อในระดับสูงที่สำคัญ โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540) กล่าวว่า “แม้วัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทจะเหมาะสมกับองค์กร ประเภทต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน แต่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งสู่วัฒนธรรมองค์กร” การบริหาร เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา (Develop) การจรรงรักษา (Maintain) และการเปลี่ยนแปลง (Change) โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถกระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจใช้เวลาเป็นปีหรือหลายปีเพื่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์กร และความก้าวหน้าขององค์กรถือว่าเป็นภารกิจที่น่าท้าทาย ความสามารถของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมเก่าก่อนว่าเป็นอย่างไร โดยกระตุ้นบุคลากรให้มีแนวคิดต่อวัฒนธรรมใหม่



วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากสภาพแวดล้อมในอดีตของโรงเรียนสามารถทราบถึงมุมมองที่กว้างไกลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเรียนรู้ได้จากอดีต คือ เรียนรู้จากการจัดการความรู้ภายในโรงเรียนเพื่อศึกษาถึงปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีความเข้าใจลึกซึ้งถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนมีมากเพียงไรก็ยิ่งช่วยให้ผู้นำสามารถหล่อหลอมค่านิยมความเชื่อตลอดจนเจตคติที่จำเป็นในการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้นซึ่งเป็นเครื่องกำหนดทิศทางเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986 อ้างถึงใน กัญญาณัฐ บุญพวง, 2551) กล่าวว่า ในแต่ละองค์กรจะลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เนื่องจากอิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ก็จะแตกต่างกันไปเช่นเดียวกัน เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่ภายในองค์กรและความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประกอบด้วย กระบวนการจัดการตามลำดับขั้นตอน โดยต้องเริ่มตั้งแต่ การจัดหาความรู้เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนต้องลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางขอบเขตของการจัดการความรู้และทรัพยากร ซึ่งต้องเห็นภาพรวมของคลังความรู้ภายในองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ไม่ให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวมสามารถใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การสร้างและแสวงหาความรู้จากการแสดงความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร ความรู้เหล่านั้นอาจอยู่อย่างกระจัดกระจายไม่เป็นระบบและยากต่อการเข้าถึง โรงเรียนต้องหาวิธีการดึงความรู้มาจัดทำเป็นเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการความรู้ที่ไม่สมบูรณ์โรงเรียนต้องพยายามกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการและการดักจับความรู้ขึ้นให้ได้ปัจจัยที่เอื้อให้ขั้นตอนนี้ประสบผลสำเร็จได้คือบรรยากาศวัฒนธรรมองค์กรและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา ขั้นตอนที่มาโรงเรียนจะต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้สามารถค้นหา และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก เช่น จัดทำสารบัญ จัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวมการค้นหาการนำมาใช้ทำได้ง่าย สามารถนำความรู้ที่ได้ไปทำการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ ใช้ได้ง่าย เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา การใช้ข้อมูลทำให้สะดวกรวดเร็วปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีครบถ้วนทันสมัยสอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้มีความรู้ได้อย่างสมดุลทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล และความรู้ชัดแจ้งโดยสามารถกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ได้ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งข่าวสารกิจกรรมหรือบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน สามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งเป็นการลดปัญหาการได้รับข้อมูลความรู้ที่ไม่ต้องการ หรือได้รับมากเกินไปแล้วนำความรู้ที่ได้แลกเปลี่ยนโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกรวดเร็วขึ้น



จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาควรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและมีสภาพเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ตลอดชีวิต ทุกรูปแบบใช้ทรัพยากรในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างกลไกการเรียนรู้ทุกประเภท ให้สามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้จริงจนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จากแนวทางการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 นั้น สามารถประเมินความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน เพอร์กี และพาร์เกอร์. (Patterson, Purkey and Parker, 1986) กล่าวว่า “องค์กรต้องมีวัฒนธรรม เพื่อเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ มีพื้นที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอด” กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 กำหนดไว้ในเป้าประสงค์ขององค์กรความว่า จะมุ่งสร้างสรรค์นักเรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) เป็นคนดีคนเก่งมีความสุขมีลักษณะความเป็นเลิศทางวิชาการตามหลักโฮเวิร์ดการ์ดเนอร์ การสื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบต่อสังคมโลก โดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคนดีมีจรรยาบรรณเป็นคนเก่งสอนอย่างมีคุณภาพ ใช้ภาษาสื่อสารสอนเป็นภาษาไทยคู่ภาษาอังกฤษยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีขวัญและกำลังใจ ผ่านการประเมินในระดับชาติ เพื่อพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่กลุ่มอาชีพเพื่อการมีงานทำเทียบเคียงมาตรฐานสากล อีกทั้งเพื่อสร้างองค์กรและโรงเรียนขั้นดี บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Total Quality Award :TQA) เป็นผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและใช้จัดการเรียนการสอนและผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ซึ่งโรงเรียนมีปัจจัยพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานสากลมีการพัฒนาบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กรและโรงเรียนให้มีความสะอาดร่มรื่นสวยงาม อบอุ่น ปลอดภัยปลอดภัยปลอดสารเสพติดและมุ่งหมายระดมสรรพกำลังภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ จากเป้าประสงค์ขององค์กรที่กล่าวนี้และจากที่ (บุญดี บุญญาภิจ, 2547) ให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับการจัดการเรียนรู้ว่าหากต้องการให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติที่ไม่สามารถกำหนดให้ครอบคลุมทุก ๆ กรณี และเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีการปฏิบัติ ก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับในการแก้ปัญหาโดยการเพิ่มหรือแก้ไข กฎระเบียบ แก้ไขวิธีปฏิบัติหรือข้อกำหนดอื่น ๆ เพื่อจะให้ครอบคลุมในทุกเรื่องนั้นเป็นผลทำให้องค์กรเต็มไปด้วยรูปแบบ ข้อบังคับและรูปแบบวิธีปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งวัฒนธรรมโรงเรียน ที่ต้องการศึกษานี้สามารถสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ และอื่น ๆ ของโรงเรียน วัฒนธรรมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีวัฒนธรรมของตนเอง ไม่มีความยืดหยุ่นก็จะทำให้



วัฒนธรรมโรงเรียนนั้น กลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนจึงเป็นกรอบบังคับหรือรูปแบบในการทำงานของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่จะมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อเป็นส่วนช่วยให้การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพราะวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้สึกปลอดภัย สบายใจและมั่นใจที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ระดมความคิด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ของ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549) ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการความรู้แนวทางเดียวกับที่สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ ใช้ในการประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ของหน่วยงานราชการ ซึ่งมี 7 ขั้นตอนด้วยกันคือการระบุมุมมอง การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบการประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนั้นการที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติราชการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ต้องการทราบว่า ความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถควบคู่กับการจัดการความรู้ได้อย่างไร เพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุดตามความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารมีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคลมีการตัดสินใจ โดยบุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งสามารถสร้างความไว้วางใจได้และการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพ บุคลากรเกิดการยอมรับและความเอื้ออาทรระหว่างกัน การยอมรับส่งผลทำให้เกิดความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้บนความหลากหลายของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อการที่จะนำความรู้มาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มุ่งหมายเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเผยแพร่ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนและบุคลากร รวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาอีกด้วย จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะเป็นครูผู้สอนและหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี จึงได้สนใจในการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นสำคัญ



## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

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

กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 310 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยทำการปรับปรุงขึ้น โดยพิจารณาจากเครื่องมือที่สัมพันธ์กับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับตัวแปรต้น คือ วัฒนธรรมองค์กรตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) และตัวแปรตาม คือความหลากหลายของบุคลากร และกระบวนการจัดการความรู้ ตามทฤษฎีของไววิก (Wiig, 1997) และการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งให้สอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยที่ได้กำหนด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 7 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้
2. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบตรวจสอบรายการ
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบความคิดของการวิจัย

4. นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์
5. นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารการศึกษาและด้านวัดผลประเมินผล จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง ซึ่งได้แก่ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา IOC (Index of Item Objective Congruence) พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และมีค่าเฉลี่ยทั้งฉบับ 0.84
6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับ บุคลากรของโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษาและนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของตอนที่ 2 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.81 ตอนที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการความรู้เท่ากับ 0.92 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ 0.93
7. ดำเนินการปรับปรุงและตรวจสอบความถูกต้องให้เรียบร้อยอีกครั้งก่อนนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ติดต่อประสานงานกับบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยถึงผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ จำนวน 310 ฉบับ ไปยัง 21 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและกำหนดวันเวลา ขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน
3. เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนและแจกแบบสอบถามอีกครั้งในรายที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาอีก 5 วัน
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไปยัง 21 โรงเรียน จำนวน 310 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

1. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง
2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นการจัดการความรู้ โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 40 - 50 ปี ส่วนมากมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี การปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาตำแหน่งครู คศ.2 และส่วนมากมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป
2. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม มีความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.38) ผู้วิจัยได้สรุปผลออกเป็นในแต่ละด้าน ดังนี้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า มีการปฏิบัติเรียงตามลำดับคือด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา รองลงมา คือ การมอบอำนาจการตัดสินใจ ความมีคุณภาพการยอมรับ ความไว้วางใจ ความหลากหลายของบุคลากร ความซื่อสัตย์สุจริต การเอื้ออาทร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตามลำดับ
3. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.51) ผู้วิจัยได้สรุปผลออกเป็นในแต่ละด้าน ดังนี้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า มีการปฏิบัติเรียงตามลำดับคือด้านการเข้าถึงความรู้มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด คือด้านการค้นหาความรู้ ตามลำดับ



4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กัน ระดับปานกลาง ( $r=0.66$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงสุด ( $r=0.76$ ) คือวัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาและการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r=0.59$ ) คือ ความมีคุณภาพและการประมวลและกลั่นกรองความรู้กับการยอมรับและการเรียนรู้ ส่วนที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.01$ ) คือ ความเอื้ออาทรและการประมวลและกลั่นกรอง

### การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ (เกษสุรินทร์ จักรคำ, 2555) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) และการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการจัดการความรู้ในโรงเรียนระดับมาก ความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของโรงเรียนมีความคิดเห็นแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในโรงเรียนในทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในภาพรวมด้วย

2. ศึกษาการจัดการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ (วรวรรณ วาณิชเจริญชัย, 2555) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ แต่ละองค์กรจะมีวิธีการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องทำให้บุคคลทุกคนในองค์กรมีวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตในการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่ให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้น มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการสร้างให้เกิดความไว้วางใจเพื่อให้บุคคลมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับบุคคลมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับบุคคล เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีการปฏิบัติเรียงตามลำดับคือ เป้าประสงค์องค์กรมากที่สุด เนื่องจากโรงเรียน



มีการประชาสัมพันธ์และชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจเป้าประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันโรงเรียนมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญของเป้าประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกัน โดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียน ดังที่ มอคและฟลินน์ (Mok & Flynn, 1998) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีหลายมิติ เช่น มิติแรงจูงใจ (Motivation Dimension) มิติความคาดหวัง (Expectation Dimension) มิติจิตพิสัย (Affective Dimension) มิติศาสนา (Religious Dimension) และมิติการศึกษา (Education Dimension) ซึ่งแต่ละมิติมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของนักเรียนในโรงเรียน

3. ผลการวิจัยสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์กันและ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงสุด ( $r=0.76$ ) คือวัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาและการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r=0.59$ ) คือความมีคุณภาพและการประมวลและกลั่นกรองความรู้กับการยอมรับและการเรียนรู้ ส่วนที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.01$ ) คือ ความเอื้ออาทรและการประมวลและกลั่นกรอง ดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (เซิ่ง Zheng, 2005 อ้างอิงใน กัญญาณัฐ บุญพวง, 2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมโครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบผูกพัน วัฒนธรรมองค์กรแบบสม่าเสมอ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว และวัฒนธรรมองค์กรแบบพันธกิจ โครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้การแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมินนิโซต้า พบว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยผ่านตัวแปรประสิทธิผลของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารและบุคลากรควรให้ความสนใจในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
2. ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญ กับการสร้างความรู้สู่ักผูกพันกับโรงเรียนบุคลากรมีความรับผิดชอบและช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

3. สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ใช้รูปแบบในการพัฒนาต่าง ๆ ต่อไป

2. ควรมีการศึกษาถึงปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. ควรมีการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนกับคุณภาพของผู้เรียน

#### แหล่งข้อมูลอ้างอิง

กัญญาณัฐ บุญพวง. (2551). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เกษสุรินทร์ จักรคำ. (2555). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. (2549). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดเคชั่น.

\_\_\_\_\_ . (2547). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส.

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. (2555). “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้” (ออนไลน์). สืบค้นวันที่ 25 กันยายน 2555. จาก <http://www.ns.mahidol.ac.th>

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพมหานคร : ต้นอ้อ แกรมมี.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). “Determining sample size for research activities”. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), p.608.

Mok, M., & Flynn, M. (1998). “Effect of catholic school culture on students’ achievement in the higher school certificate examination : A multilevel path analysis”. *Journal of Education Psychology*, 18 (4), pp. 409-431.

Patterson, J.L., S. C. Purkey and J. V. Parker. (1986). *Productive School Systems for a Non-rational World*. Virginia : ACSD. pp. 50-51