



วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

Original Research Article

Administrators' Administrative Skills Affecting the Knowledge Management in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom

ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

Wuttigorn Aongmanee^{1*}, & Phravaddhanavajiramedhi²

วุฒิกกร อ่องมณี^{1*}, & พระวัฒนาวชิรเมธี²

ARTICLE INFO

Name of Author &
Corresponding Author: *

1. Wuttigorn Aongmanee*

วุฒิกกร อ่องมณี
Mahamakut Buddhist University,
Thailand.
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
Email: wuttigorn@rn.ac.th

2. Phravaddhanavajiramedhi

พระวัฒนาวชิรเมธี
Mahamakut Buddhist University,
Thailand.
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
Email: teerawit.pk@mbu.ac.th

คำสำคัญ:

ทักษะการบริหาร, ผู้บริหารสถานศึกษา, การจัดการ
ความรู้, เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

Keywords:

Administrative skills, School
administrators, Knowledge
management, Nakhon Pathom
Secondary Educational Service Area
Office

Article history:

Received: 29/04/2025
Revised: 04/09/2025
Accepted: 02/11/2025
Available online: 24/11/2025

How to Cite:

Aongmanee, W. &
Phravaddhanavajiramedhi. (2025).
Administrators' Administrative Skills
Affecting the Knowledge Management in
Schools under the Secondary
Educational Service Area Office Nakhon
Pathom. *Journal Dhamma for Life*, 31(4),
727-746.

ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to study the administrative skills of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, 2) to study knowledge management in schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom and, 3) to study the administrative skills of school administrators that affect knowledge management in schools under the Secondary Educational Service Area Office, Nakhon Pathom. The sample group in this research consists of 320 participants, including school directors, heads of four administrative units, and teachers from schools under the Secondary Education Service Area Office Nakhon Pathom, representing 29 schools. The research instrument used in this study was a questionnaire. The data were analyzed using statistical software. The statistical methods used for data analysis include frequency, percentage, mean (\bar{x}), standard deviation (S.D.), and hypothesis testing through stepwise multiple regression analysis.

The results of research were found that: 1) The administrative skills of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom in overall was at a high level. When considering each aspect, all areas are rated at a high level. The average scores in each area, ranked from highest to lowest, are as follows: conceptual skills, cognitive skills, human skills, technical skills, and educational and teaching skills, respectively. 2) The knowledge management in schools under the Secondary Educational



Service Area Office Nakhon Pathom in overall was at a high level. When considering each aspect, all areas are rated at a high level. The average scores in each area, ranked from highest to lowest, are as follows: learning, access to knowledge, sharing and exchanging knowledge, knowledge discovery, organizing knowledge systematically, synthesizing and filtering knowledge, and creating and seeking knowledge, respectively. 3) The administrative skills of school administrators that affect knowledge management in schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, ranked by the prediction coefficient in order of importance, are as follows: human skills, cognitive skills, technical skills, educational and teaching skills, and conceptual skills, respectively. These skills can significantly explain the variance in the administrative skills of school administrators affecting knowledge management in schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom was statistical significance at 0.01 level.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน 4 ฝ่าย และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 320 คน จาก 29 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการศึกษาและการสอน ตามลำดับ 2) การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ และการสร้างและแสวงหาความรู้ ตามลำดับ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายตามความสำคัญ ดังนี้ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทาง



การศึกษาและการสอน และทักษะความคิดรวบยอด ตามลำดับ สามารถอธิบายความแปรปรวนของทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทนำ

สภาพการณ์ของโลกในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม การปฏิบัติงาน ล้วนได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบกับการพัฒนาและปฏิรูปประเทศในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นช่วงเวลาแห่งความท้าทายของทุกประเทศ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ทั้งประเด็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และความขัดแย้งระหว่างประเทศ ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศทั้งในระดับชุมชน ภูมิภาคและระดับโลก โดยจากผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยสถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD) ประจำปี 2566 พบว่า ประเทศไทย อยู่อันดับที่ 30 จากทั้งหมด 64 เขตเศรษฐกิจ และเป็นอันดับ 3 ในกลุ่มภูมิภาคอาเซียน ซึ่งการจัดอันดับนี้ วัดจากขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านสมรรถนะทางเศรษฐกิจ 2) ด้านประสิทธิภาพของภาครัฐ 3) ด้านประสิทธิภาพของภาครัฐของภาคธุรกิจ และ 4) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน อย่างไรก็ตามด้านการศึกษา เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งมีขีดความสามารถในการแข่งขันอยู่ในอันดับที่ 54 (Lausanne: n.p., 2023: 36-49) จึงจะเห็นได้ว่าการพัฒนาความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศไทยนั้น ล้วนมาจากการพัฒนาหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานนโยบายในทุกด้านทั้งภาครัฐและเอกชน

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้เรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาการเรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 จึงได้กำหนดให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล พร้อมมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ เชี่ยวชาญตามความถนัด และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560: 14) ทั้งนี้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดให้จัดการศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาได้ การจัดการเรียนรู้จึงต้องเน้นพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรม และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551: 4-7) นอกจากนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้อย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสอดคล้องกับบริบทโลกในศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ คือ พัฒนาระบบการศึกษา พัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะของคนไทย พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณธรรม และนำพา



ประเทศก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มุ่งเน้นการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน อีกทั้งต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อรวบรวม จัดเก็บ และแบ่งปันองค์ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกในตัวบุคลากร (ธีระ รุญเจริญ, 2555: 228) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้หน่วยงานราชการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (พระราชกฤษฎีกา, 2546: 4) การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะการบริหารอย่างรอบด้าน โดยทักษะสำคัญที่ Drake และ Roe (1986: 29-30) ระบุไว้ ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะทางเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และ 5) ทักษะการคิดรวบยอด เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

จากปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา นอกจากวัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว "ทักษะการบริหาร ภาวะผู้นำ และความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้การจัดการความรู้" ก็มีบทบาทสำคัญอย่างมาก (ลักษณะ ศิริวรรณ, 2567) การจัดการความรู้ในโรงเรียน หมายถึง การสร้าง แสวงหา การเข้าถึง และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถ ลดความซ้ำซ้อน ถ่ายทอดประสบการณ์ และปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการศึกษา

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทั้งด้านวิชาการ การจัดการทรัพยากร และการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทฤษฎีทักษะการบริหารของ Katz (1974) ถือเป็นหนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงวิชาชีพ โดยเขาระบุว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งแต่ละทักษะมีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน

ทักษะทางเทคนิค คือความรู้และความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน เช่น การจัดทำหลักสูตร การวางระบบงานธุรการ หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ความเข้าใจเชิงลึกในกระบวนการเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาและให้คำแนะนำแก่ครูและเจ้าหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง (Katz, 1974) ทักษะทางมนุษย เป็นอีกมิติที่สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคลากรหลายกลุ่ม การมีความสามารถในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ และการเป็นผู้นำ จะช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี (Hoy & Miskel, 2013) ส่วนทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นทักษะระดับสูง



ที่เกี่ยวข้องกับการมองภาพรวมขององค์กร การคิดเชิงระบบ และการวางกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Robbins & Coulter, 2018) นอกเหนือจากกรอบทักษะพื้นฐานดังกล่าว นักวิชาการด้านการศึกษาได้ขยายแนวคิดให้ครอบคลุมทักษะที่จำเป็นในบริบทโรงเรียนเพิ่มเติม เช่น ทักษะความรู้ความคิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงวิพากษ์ การวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการตัดสินใจ ทักษะเหล่านี้สนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อน เช่น ประเด็นคุณภาพผู้เรียน นโยบายการศึกษาใหม่ หรือความท้าทายที่เกิดขึ้นเฉียบพลัน (Leithwood et al., 2006) นอกจากนี้ ทักษะทางการศึกษาและการสอน ก็มีบทบาทสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศภายใน และการประเมินผล เพื่อสามารถส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนได้จริง (Sergiovanni, 2009)

งานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีทักษะทั้ง 5 ด้านในระดับสูง ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค มนุษย์ ความคิดรวบยอด ความรู้ความคิด และทักษะด้านการจัดการเรียนการสอน จะสามารถผลักดันโรงเรียนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ความร่วมมือของครู และบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร (Hallinger & Heck, 2010) สิ่งเหล่านี้ยืนยันว่าทักษะการบริหารที่หลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยแนวคิดจากนักวิชาการด้านความรู้ที่เน้นการสร้าง แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาการทำงานของครูและผู้เรียน แนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่เรียกว่า SECI Model เป็นกรอบสำคัญที่อธิบายว่าความรู้หมุนเวียนและพัฒนาได้ผ่านสี่ขั้นตอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ (Socialization) การถ่ายทอดความรู้ฝังลึกให้อยู่ในรูปแบบที่จับต้องได้ (Externalization) การรวบรวมและจัดระบบความรู้ (Combination) และการนำความรู้ไปใช้จนเกิดการเรียนรู้ใหม่ (Internalization) กระบวนการเหล่านี้ทำให้เกิดวงจรการสร้างความรู้ที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กรทางการศึกษา สำหรับบริบทของสถานศึกษา กระบวนการจัดการความรู้มักประกอบด้วย การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดระบบให้ค้นหาได้ง่าย การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ตลอดจนการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้เพื่อใช้พัฒนางานวิชาการ รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของทั้งองค์กร งานวิจัยด้านการศึกษามากมาย เช่น งานของ Sallis & Jones (2013) พบว่าการมีระบบการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อสถานศึกษาสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน



ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความรู้

ความสามารถด้านการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดคุณภาพของการจัดการความรู้ภายในสถานศึกษา เนื่องจากบทบาทของผู้บริหารไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการกำกับดูแล แต่ยังครอบคลุมถึงการเป็นผู้นำการเรียนรู้ และผู้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์ความรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม งานศึกษาด้านการบริหารการศึกษาและทฤษฎีการจัดการความรู้ต่างชี้ให้เห็นว่า ทักษะการบริหารแต่ละด้านของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับระดับการจัดการความรู้ในลักษณะเสริมแรงซึ่งกันและกัน โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ประการแรก ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร ส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บรรยากาศเช่นนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของวงจร KM ทั้งในส่วนของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนคิด และการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดี หลายงานวิจัยชี้ว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์สูงมักเกิดชุมชนนักปฏิบัติ ที่เข้มแข็งและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรง (Nonaka & Takeuchi, 1995; Leithwood et al., 2004)

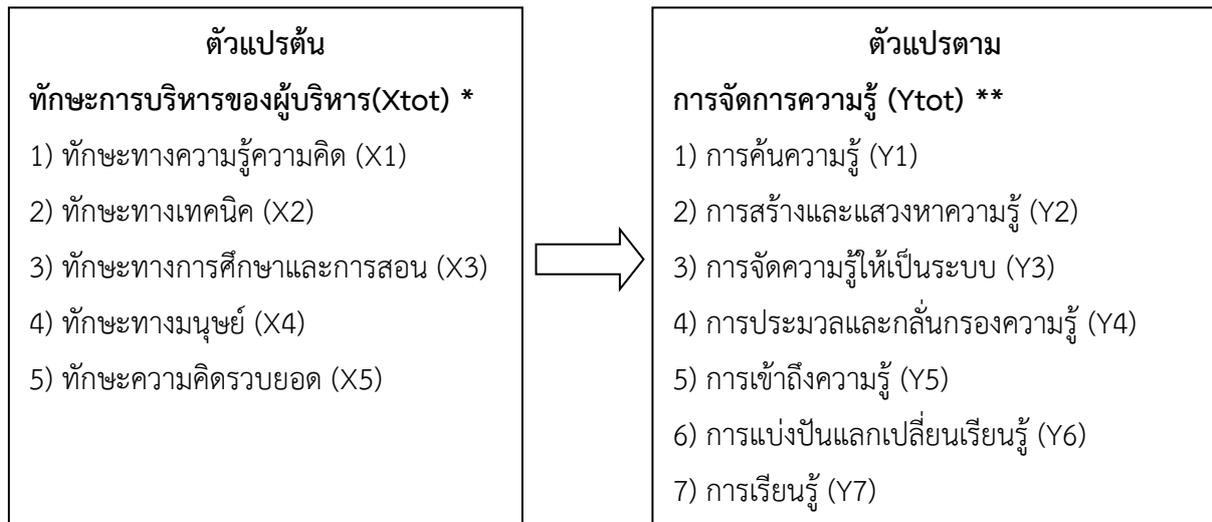
ประการที่สอง ทักษะทางความรู้ความคิดและทักษะคิดรวบยอด มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารที่มีทักษะเชิงคิดวิเคราะห์สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร ระบุองค์ความรู้สำคัญที่ควรพัฒนา และออกแบบกระบวนการ KM ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ของสถานศึกษา นอกจากนี้ แนวคิดเชิงนวัตกรรมยังช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ เช่น การออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ การใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์มาวิเคราะห์ เพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ผู้เรียนยุคใหม่ (Senge, 1990; Fullan, 2014)

ประการที่สาม ทักษะทางเทคนิคและทักษะด้านการสอน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดระบบความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพครูผ่านกระบวนการ PLC การนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศทางการศึกษาเข้ามาช่วยจัดการความรู้ทำให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง และสามารถแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น (DuFour & Eaker, 1998)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทักษะทั้งสามด้านของผู้บริหาร ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิด และทักษะทางเทคนิค ล้วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาในรูปแบบที่ส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารที่พัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างรอบด้านย่อมสามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีพลังสร้างนวัตกรรมทางการสอน และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียนและความก้าวหน้าของสถานศึกษาโดยรวม



กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
2. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
3. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

สมมติฐานการวิจัย

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย การออกแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปร เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้รูปแบบ กลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (One-Shot, Non-experimental Case Study Design) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของทักษะการบริหารของผู้บริหารและการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ตัวแปรในการวิจัย

1. ตัวแปรพื้นฐาน ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรต้น (X) ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของ Drake และ Roe (1986) ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่

- X1 ทักษะทางความรู้ความคิด
- X2 ทักษะทางเทคนิค
- X3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน
- X4 ทักษะทางมนุษย
- X5 ทักษะความคิดรวบยอด

3. ตัวแปรตาม (Y) การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ตามแนวคิดของกิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น (2559) ครอบคลุม 7 ด้าน ได้แก่

- Y1 การค้นความรู้
- Y2 การสร้างและแสวงหาความรู้
- Y3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
- Y4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- Y5 การเข้าถึงความรู้
- Y6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- Y7 การเรียนรู้



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน 4 ฝ่าย และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 1,884 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม, 2567:17)
2. กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน 4 ฝ่าย และครู จำนวน 320 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้ ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557:48–49) และปรับขนาดตามสัดส่วนของสหวิทยาเขตโดยใช้วิธีการเทียบบัญญัติไตรยางค์

เครื่องมือในการวิจัย

- ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (Checklist)
- ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Drake และ Roe (1986) ครอบคลุม 5 ทักษะ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด ถึง 5 = มากที่สุด)
- ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ตามแนวคิดของ กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น (2559) ครอบคลุม 7 ด้าน โดยใช้ Likert Scale 5 ระดับ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
2. เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านเพื่อประเมิน ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เกณฑ์ ≥ 0.50 ผลวิเคราะห์ IOC = 1.00
3. ทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มนอกตัวอย่าง จำนวน 30 คน จาก 3 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และหาค่าความเชื่อมั่นด้วย Cronbach's Alpha
 - ทักษะการบริหารของผู้บริหาร = 0.842
 - การจัดการความรู้ในสถานศึกษา = 0.809
 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะและนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง



การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งหนังสือขอความร่วมมือผ่านคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ส่งแบบสอบถามผ่านระบบ E-service Online ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 29 โรงเรียน
3. ตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 320 ฉบับ (ร้อยละ 100) ก่อนนำไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วย ความถี่ (Frequency: f) และร้อยละ (Percentage: %)
2. ทักษะการบริหารและการจัดการความรู้ วิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean: X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยใช้เกณฑ์ตาม Best (1983)
 - 4.50–5.00 = มากที่สุด
 - 3.50–4.49 = มาก
 - 2.50–3.49 = ปานกลาง
 - 1.50–2.49 = น้อย
 - 1.00–1.49 = น้อยที่สุด
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบของทักษะการบริหารต่อการจัดการความรู้ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และ ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นด้วย Pearson's correlation coefficient เพื่อตรวจสอบ Multicollinearity
 - $r = 0.71-1.00$ = สูง
 - $r = 0.31-0.70$ = ปานกลาง
 - $r = 0.01-0.30$ = ต่ำ
 - $r = 0.00$ = ไม่มีความสัมพันธ์
 หากพบความสัมพันธ์กันเอง ใช้ Tolerance > 0.19 และ VIF ≤ 5.3 เพื่อยืนยันความเหมาะสมก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ



ผลการวิจัย

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า โดยรวมแล้วผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาแยกตามแต่ละด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับทักษะอยู่ในระดับ “มาก” เช่นเดียวกัน ในจำนวนด้านที่วิเคราะห์ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ตามด้วยทักษะทางความรู้ความคิด ที่แสดงถึงความเข้าใจในข้อมูลและสถานการณ์ รวมทั้งความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ด้านทักษะทางมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การประสานงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ด้านทักษะทางเทคนิค แสดงถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือ กระบวนการ และวิธีการบริหารในเชิงปฏิบัติ และสุดท้ายคือทักษะทางการศึกษาและการสอน ที่สะท้อนถึงความรู้ความเข้าใจในหลักการทางการศึกษา และการนำไปปรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

โดยสรุปการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการบริหารในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้านนี้ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีระบบและมีประสิทธิผล ตลอดจนความพร้อมในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีสำหรับครูและนักเรียน

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน 4 ฝ่าย และครู จำนวน 320 คน เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ			
1.1	ชาย	147	45.94
1.2	หญิง	173	54.06
รวม		320	100.00
2. อายุ			
2.1	ไม่เกิน 30 ปี	32	10.00
2.2	31-40 ปี	170	53.13
2.3	41-50 ปี	93	29.06



	2.4 51 ปีขึ้นไป	25	7.81
รวม		320	100.00
3. ระดับการศึกษา			
	3.1 ปริญญาตรี	208	65.00
	3.2 ปริญญาโท	108	33.75
	3.3 ปริญญาเอก	4	1.25
รวม		320	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา			
	4.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	29	9.07
	4.2 หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน 4 ฝ่าย	116	36.25
	4.3 ครู	175	54.68
รวม		320	100.00
5. ประสบการณ์การทำงาน			
	5.1 น้อยกว่า 5 ปี	57	17.81
	5.2 6-10 ปี	171	53.44
	5.3 11-15 ปี	60	18.75
	5.4 16-20 ปี	27	8.44
	5.5 21 ปีขึ้นไป	5	1.56
รวม		320	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 320 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 54.06 และเพศชาย จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 45.94 ตามลำดับเมื่อพิจารณาตามอายุ ส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 53.13 รองลงมาอายุ 41-50 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 29.06 อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.81 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ปริญญาตรี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 33.75 และปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.25 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 54.68 รองลงมาเป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน 4 ฝ่าย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.07 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตาม ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่ 6-10 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 53.44 รองลงมา 11-15 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 น้อยกว่า 5



ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.81 16-20 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.44 และ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.56 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการเรียนรู้ (Y_7) ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	β		
ค่าคงที่ (Constant)	0.528	0.338		1.562**	0.001
ทักษะทางมนุษย์ (X_4)	0.760	0.093	0.505	8.136**	0.000
ทักษะทางความรู้ความคิด (X_1)	0.504	0.093	0.333	5.430**	0.000
ทักษะทางการศึกษาและการสอน (X_3)	-0.439	0.079	-0.323	-5.576**	0.000
ทักษะทางเทคนิค (X_2)	0.270	0.050	0.256	5.423**	0.000
ความคิดรวบยอด (X_5)	-0.212	0.054	-0.160	-3.939**	0.000
R = 0.721 R² = 0.520 Adjusted R² = 0.513 F = 68.113					

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ เรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางเทคนิค และทักษะความคิดรวบยอดตามลำดับ สามารถอธิบายความแปรปรวนของทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการเรียนรู้ (Y_7) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.721 ($R = 0.721$) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 51.30 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.513$) สามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์ในรูปสมการพยากรณ์ได้ และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.24923 ดังนั้น สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $Y = 0.528 + 0.760(X_4) + 0.504(X_1) - 0.439(X_3) + 0.270(X_2) - 0.212(X_5)$ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z = 0.505(X_4) + 0.333(X_1) - 0.323(X_3) + 0.256(X_2) - 0.160(X_5)$ ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งด้านส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาพบว่า โดยรวมแล้วการจัดการความรู้อยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดตามด้านต่าง ๆ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงความรอบด้านในการบริหารจัดการความรู้ภายในสถานศึกษา โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเรียนรู้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของครู นักเรียน และบุคลากร ทำให้ทุกฝ่ายสามารถพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ การเข้าถึงความรู้ ที่สะท้อนถึงความพร้อมและความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลหรือทรัพยากรความรู้ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการบริหารงานภายในสถานศึกษา

ด้านถัดมาคือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งแสดงถึงความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู นักเรียน และบุคลากร ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างเครือข่ายความรู้ภายในองค์กร ส่วนการค้นคว้าความรู้ และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ชี้ให้เห็นถึงความพยายามในการสืบค้นข้อมูลใหม่ ๆ และการจัดเก็บความรู้ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ และการสร้างและแสวงหาความรู้ แม้จะมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก แสดงถึงความพยายามในการพัฒนาคุณภาพของความรู้ให้มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

โดยสรุป การจัดการความรู้ในสถานศึกษามีความเข้มแข็งและมีการพัฒนาครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ผลของทักษะการบริหารต่อการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนชี้ให้เห็นว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการบริหารของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถถ่ายทอดความรู้ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการจัดการความรู้ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การทำนายจากมากไปน้อยได้แก่ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งบ่งบอกว่าทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกับบุคลากรมีความสำคัญมากที่สุดต่อการจัดการความรู้ รองลงมาคือความสามารถในการคิดวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เชิงทฤษฎี การใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือในการบริหาร การวางแผนด้านการศึกษาและการสอน และสุดท้ายคือความสามารถในการมองภาพรวมและคิดเชิงกลยุทธ์ จากผลการศึกษานี้ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทักษะการบริหารอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะ



ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความคิด จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่เข้มแข็ง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างยั่งยืน

จากผลการศึกษาเหล่านี้ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทักษะการบริหารอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความคิด จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่เข้มแข็ง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่าทักษะการบริหารโดยรวมของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาในเชิงลักษณะเฉพาะด้าน พบว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตสูงสุด รองลงมาคือทักษะทางความรู้ความคิด และต่ำสุดคือทักษะด้านการศึกษาและการสอน ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดนโยบาย วางยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ปัญหา และพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ความสามารถเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Griffin (1984) ที่ระบุว่าผู้บริหารควรมีทักษะทั้งด้านเทคนิค มนุษย์ และความคิดรวบยอด รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหา นอกจากนี้ งานวิจัยของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2560), มลฤดี สวนดี (2565) และ Salih Pasa Memisoglu (2015) ยังชี้ว่า ทักษะดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงองค์ประกอบภายในองค์กร วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Katz, 2005; ภัทรธีรา วงษาชาติ, 2563) จากข้อมูลทั้งหมดนี้ สามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความพร้อมในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงวิเคราะห์ ทำให้สามารถพัฒนาสถานศึกษา และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

การวิจัยครั้งนี้คือเพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจัดการความรู้ในสถานศึกษามีระดับมาก เมื่อพิจารณาในด้านเฉพาะพบว่า ด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตสูงสุด รองลงมาคือด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านที่มีค่าน้อยที่สุดคือการสร้างและแสวงหาความรู้ ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษามีระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ประมวลผลข้อมูล และนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ความสอดคล้องนี้สอดคล้องกับแนวคิดของมหาวิทยาลัยมหิดล (2552) และ



วไลรัตน์ ต้นทุลเศรษฐ์ (2552) ที่ระบุว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และพัฒนาความรู้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับกรอบแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2566) รวมถึงผลการวิจัยของ สุพัตรา โคตะวงค์ (2562) และ ไอลตา สุขสี (2563) ที่ชี้ว่า การจัดการความรู้โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน

โดยสรุป การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ทั้งในแง่ของการเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างคุณค่าและยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร

เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่การสำรวจและทำความเข้าใจทักษะการบริหารของผู้บริหาร รวมถึงผลกระทบที่ทักษะเหล่านี้มีต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่าทักษะความคิดรวบยอดของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร การมีทักษะด้านความคิดและความรู้ความคิดไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนได้อย่างรอบคอบ แต่ยังเป็นตัวเสริมสำคัญที่ทำให้การสร้าง แลกเปลี่ยน และเผยแพร่ความรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนล่วงหน้า และวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน สามารถสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ความสามารถเหล่านี้ไม่เพียงแต่ทำให้การเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กรได้อย่างชัดเจน

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ กิจจา และ กณิกนันต์ บานชื่น (2559) ซึ่งระบุว่า การเรียนรู้และการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ขององค์กร ที่ยืนยันว่าการเรียนรู้ถือเป็นแกนหลักของการพัฒนาองค์ความรู้และเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนและตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษามีความต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการความรู้ในสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา นครปฐม กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน 4 ฝ่าย และครู จำนวน 320 คน จาก 29 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์



ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยทักษะความคิดรวบยอดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการศึกษาและการสอนตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาแยกตามด้านพบว่าการเรียนรู้ของบุคลากรและการเข้าถึงความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นคว้า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ และการสร้างและแสวงหาความรู้ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการความรู้ในสถานศึกษามีความครอบคลุมตั้งแต่การเข้าถึงและใช้ความรู้ไปจนถึงการแบ่งปันและพัฒนาความรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ พบว่าทักษะการบริหารทุกด้านส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยทักษะทางมนุษย์มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด รองลงมาคือทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะความคิดรวบยอดตามลำดับ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนชี้ให้เห็นว่าทักษะเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิจัยนี้ สรุปได้ว่าทักษะการบริหารโดยเฉพาะทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความรู้ความคิดเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา การพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะเหล่านี้ จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน ทั้งยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและนโยบายด้านการจัดการความรู้ในระดับโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงองค์ความรู้ใหม่

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความรู้ความคิด มีผลสำคัญต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
2. การพัฒนาทักษะการบริหารเหล่านี้ช่วยส่งเสริมการเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน
3. การจัดการความรู้ในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหาร



ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม
2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม
3. ศึกษารูปแบบการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม

เอกสารอ้างอิง

- กิจจา บานชื่น, & กณิกนันต์ บานชื่น. (2559). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง จำกัด.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). *การวิจัยและสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นครปฐม, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. (2567). *รายงานข้อมูลสถานศึกษา ประจำปี 2567*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนครปฐม.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546). *พระราชกฤษฎีกา*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ภัทร์ธีรา วงชาวดี. (2563). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), ง.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. สำนักการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ลักษณะ ศิริวรรณ. (2567). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษาและบทบาทผู้บริหารยุคใหม่*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2552). *การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา*. มหาวิทยาลัยมหิดล.



- มฤตติ สนวนดี. (2565). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สำนักงาน ก.พ.ร., & สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2566). *กรอบแนวทางการจัดการความรู้ภาครัฐ*. สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุพัตรา โคตะวงค์ (2562). การจัดการความรู้ที่ส่งผลประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2562. 55.
- ไอลดา สุขสี. (2563). *แนวทางการจัดการความรู้ในโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 15 (บ้านม่วงเฒ่า)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วลีรัตน์ ต้นทุลเศรษฐ์. (2552). *การจัดการความรู้: แนวคิดและการประยุกต์ในองค์กร*.
- Best, J. W. (1983). *Research in education (4th ed.)*. Prentice-Hall.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The principalship (3rd ed.)*. Macmillan Publishing.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Houghton Mifflin.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.)*. McGraw-Hill.
- International Institute for Management Development (IMD). (2023). *World Competitiveness Yearbook 2023*.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Katz, R. L. (2005). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review Press*. (Original work published 1974)
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Department for Education and Skills.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Mernisoglu, S. P. (2015). Administrative skills and school leadership effectiveness.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management (14th ed.)*. Pearson.



Sallis, E., & Jones, G. (2013). *Knowledge management in education: Enhancing learning and education*. Kogan Page.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective (6th ed.)*. Pearson.

