รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

โดย

นางอนงค์ สระบัว

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

โดย
นางอนงค์ สระบัว

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTES

By

Anong Srabua

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา” เสนอโดย นางอนงค์ สระบัว เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

…….

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร
3. อาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
...../...../.....

…..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช)
...../...../.....

48252913 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : ตัวชี้วัดการจัดการความรู้/สถาบันอุดมศึกษา

อนงค์ สระบัว : รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย, รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร, และ อ.ดร.ศริยา สุขพานิช. 385 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ1) ทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ 3) การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยอ้างอิงจากผู้เชี่ยวชาญจากการใช้วิธีการชาติพันธุ์วรรณา (EFR) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่ได้รับการประกาศผลการจัดอันดับ “การเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์” (e-University) จากเว็บไซต์ Webometrics จำนวน 24 มหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ของแต่ละคณะวิชา/หน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก(indepted interview) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) และแบบสอบถาม (questionnaires) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) สมรรถนะ 4) เทคโนโลยี และ 5)โครงสร้างองค์การ

2) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552
ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1.....2.....3.....

48252913 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORDS : KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS/HIGHER EDUCATION INSTITUTES
ANONG SRABUA : THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTES. DISSERTATION ADVISORS : ASSOC. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D., ASSOC. PROF. SIRICHAI CHINATANGKUL, Ph.D., AND SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D. 385 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the knowledge management indicators of higher education institutes 2) the causal relationship model of knowledge management indicators of higher education institutes. There were three steps of this research operation : 1) analytical study to set the conceptual framework in knowledge management in higher education institutes, 2) knowledge management factors analysis in higher education institutes and 3) confirmation a model of path analysis indicators of knowledge management in higher education institutes via the expertise by EFR technique. The samples were taken from 24 e-University which were promoted by Webometrics Website. The respondents were the administrators and staffs who response with the faculty's knowledge management university. The respondents were the administrators and staffs with the total of 400 respondents. The instrument used for collecting the data were indepted interview, semi-structured interview, structured interview, and the questionnaires. The statistical used for analyze the data were frequency, percentage, mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.), factor analysis, path analysis and content analysis.

The research findings revealed that :

1) The components of knowledge management indicators factors of higher education institutes consisted of five components which were : 1) Knowledge Management Process 2) Learning 3) Competency 4) Technology and 5) Organization Structure

2) The causal relationship model of knowledge management indicators of higher education institutes consisted of five components which were found correct, appropriate, accurate possible and useful accordance with conceptual and theoretical framework.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009.
Student's signature……
Dissertation Advisors' signature 1……..……. 2. ……..…… 3. …….

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเรียบร้อย เพราะได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ประธานกรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร และอาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช คณะกรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานสอบดุษฎีนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิผู้ที่ตรวจสอบยืนยันรูปแบบวิจัย พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่อำนวยความสะดวก และให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณผู้บริหารและเพื่อนข้าราชการของบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ลาศึกษา พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณนางสุกัญญา โภคา นางสาวแสงจันทร์ คงอิ่ม ที่คอยสนับสนุนการจัดหาหนังสือตำราประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ และกัลยาณมิตรทุกคน อันประกอบด้วย นายธีระพร อายุวัฒน์ นายสุริยะ รูปหมอก นายชวน ภารังกูล นายวิทยา พัฒนวงศ์ นายเธียรไชย ยักทะวงษ์ นางพรพรรณ์ สมบูรณ์ นางกัญญาบุตร ล้อมสาย นางพิชญาภา ยืนยาว นางสาวทวีวรรณ อินดา และนางสาวมาศโมพี จิตวิริยธรรม ที่เป็นกำลังใจ และให้คำแนะนำช่วยเหลือในการศึกษาวิจัยมาโดยตลอด

คุณงามความดีในผลงานวิจัยครั้งนี้ขอมอบแด่บูรพคณาจารย์ บิดา มารดา พี่ น้อง รวมทั้งสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัย อันได้แก่ นายประเสริฐ สระบัว เด็กชายภัทธิชาติ สระบัว เด็กชายเตชสิทธิ์ สระบัว ที่เป็นกำลังและให้ความช่วยเหลือทุกด้าน จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง…….. ฎ

สารบัญแผนภูมิ…… ฎ

บทที่

1 บทนำ…… 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา……... 4

ปัญหาของการวิจัย..……... 9

วัตถุประสงค์ของการวิจัย……. 18

ข้อคำถามของการวิจัย……... 18

สมมติฐานของการวิจัย……. 19

กรอบแนวคิดในการวิจัย ……. 19

นิยามศัพท์เฉพาะ……... 30

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง……..... 32

แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด……..... 32

ความหมายของตัวชี้วัด…… 33

ลักษณะของตัวชี้วัด.....……. 35

คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด.....…… 37

ประเภทของตัวชี้วัด.....…… 38

ประโยชน์ของตัวชี้วัด.....……. 40

กระบวนการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัด..... 41

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน..... 48

ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ..... 53

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้…….. 54

ความรู้…….. 54

ความหมายของความรู้.....…… 55

ความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้… 59

บทที่ หน้า
2
คุณลักษณะของความรู้..... 61
ประเภทของความรู้..... 62
ระดับของความรู้..... 67
เกลียวความรู้หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้..... 69
วิธีหาความรู้ของมนุษย์..... 72
มิติเวลาของความรู้และคุณลักษณะอื่น ๆ 75
การจัดการความรู้..... 77
ความหมายการจัดการความรู้..... 77
ยุคต่าง ๆ ของการจัดการความรู้..... 80
ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้..... 82
หลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้..... 86
องค์ประกอบการจัดการความรู้..... 92
ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับแนวทางการบริหารจัดการ
อื่น ๆ 146
การเทียบเคียง 146
องค์การแห่งการเรียนรู้ 148
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 158
แนวคิดเกี่ยวกับอุดมศึกษา..... 174
แนวคิดด้านการบริหารอุดมศึกษาไทย..... 181
ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา..... 183
แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหน้า..... 186
การจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย..... 189
การประกันคุณภาพกับการจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย..... 190
สรุป..... 191

บทที่ หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 192
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 192
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย 192
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย 192
ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ 194
ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ 194
ขั้นที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม 195
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย 195
ระเบียบวิธีวิจัย..... 196
แผนแบบการวิจัย..... 196
ประชากร..... 196
กลุ่มตัวอย่าง..... 197
ตัวแปรที่ศึกษา..... 199
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย..... 203
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 205
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....205
สรุป..... 207
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 208
ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 208
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 223
2.2 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการ
ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา..... 225
2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้
ของสถาบันอุดมศึกษา 240
2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัด
การจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 253
ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้
วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 282

บทที่ หน้า
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 287
สรุปผลการวิจัย 288
อภิปรายผล..... 297
ข้อเสนอแนะ..... 318
ข้อเสนอแนะทั่วไป..... 318
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป..... 320
บรรณานุกรม..... 321
ภาคผนวก..... 335
ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์..... 337
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์..... 338
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 339
ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย..... 341
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย 342
ภาคผนวก ค
หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย..... 344
รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย 346
ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือวิจัย..... 347
ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 356
รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย..... 357
เครื่องมือวิจัย 358
ภาคผนวก จ
หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย..... 378
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย 379
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรูปแบบงานวิจัย..... 380
ประวัติผู้วิจัย..... 385

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงผลมหาวิทยาลัยไทยที่ติดอันดับผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก 4000 กว่ามหาวิทยาลัย จาก Webometrics…….	13
2	แสดงประมาณการจำนวนเกษียณอายุของอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา 15 ปีข้างหน้า (ปี 2550 – 2564).....	17
3	แสดงกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ……	198
4	สรุปตัวชี้วัดการจัดการความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดนักวิชาการต่างประเทศ	209
5	สรุปตัวชี้วัดการจัดการความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดนักวิชาการไทย องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ……	214
6	สรุปตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ…	259
7	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	223
8	แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับของตัวแปรตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา.....	225
9	แสดงค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy……..	241
10	แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ……	242
11	องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา……	242
12	องค์ประกอบที่ 1	243
13	องค์ประกอบที่ 2 ……	246
14	องค์ประกอบที่ 3 ……	248
15	องค์ประกอบที่ 4 ……	250
16	องค์ประกอบที่ 5 ……	251
17	ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์..	277
18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวชี้วัดที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้…….	281

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงจำนวนงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติ/นานาชาติต่ออาจารย์ จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา……	16
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย…….	27
3	ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้.....	56
4	วัฏจักรความรู้.....	60
5	ลำดับขั้นของความรู้จากมุมมอง Dave Snowden…….	61
6	ภูเขาน้ำแข็งแสดงการเปรียบเทียบความรู้……..	63
7	มุมมองของ Dave Snowledge เกี่ยวกับความรู้……...	65
8	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ อุดมศึกษา และ สังคม	175
9	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	193
10	แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย ……..	196
11	องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา…….	252
12	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ ของสถาบันอุดมศึกษา ..……	253
13	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้ กับ องค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้……	254
14	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะ กับ องค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้……	257
15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยี กับ องค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้……	260
16	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กร กับ องค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้……	263
17	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้กับองค์ประกอบสมรรถนะ …	265
18	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีกับองค์ประกอบสมรรถนะ …	268
19	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรกับองค์ประกอบ สมรรถนะ ……	270

แผนภูมิที่ หน้า
20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีกับองค์ประกอบการเรียนรู้…… 272
21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างกับองค์ประกอบการเรียนรู้.. 275
22 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 279

บทที่ 1

บทนำ

ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ ของยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งครอบคลุมทั้งประชาคมโลก มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลาของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology : ICT) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงประเทศต่าง ๆ ทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน[1] ในทศวรรษที่ผ่านมาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อีกทั้งเทคโนโลยีนำสมัยอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพและพันธุวิศวกรรมศาสตร์ ได้ก่อให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างกว้างขวาง ประเทศที่พัฒนาหลายประเทศประสบความสำเร็จในการรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานของ “เศรษฐกิจแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้” (knowledge-based economy) ความพร้อมของหลาย ๆ ประเทศทำให้เกิดระบบ “เศรษฐกิจใหม่” (new economy) ที่แตกต่างไปจากเศรษฐกิจในรูปแบบที่ผ่านมาที่ใช้แรงงานและทุนเป็นหลักกลายมาเป็นผลผลิตที่มีการใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตประเภท “สารสนเทศ” (information) และ “ความรู้” (knowledge) ในระดับสูงอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ซึ่งเศรษฐกิจของสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้จึงขึ้นอยู่กับระบบการผลิต การกระจายผลผลิต และการใช้ “สารสนเทศและความรู้” เป็นสำคัญ ซึ่งความรู้และเทคโนโลยีมีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนผลิตภาพและความเจริญทางเศรษฐกิจ โดยการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาที่มากขึ้น การส่งเสริมการศึกษาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างบริหารจัดการที่รองรับเศรษฐกิจใหม่นี้ได้ ในขณะเดียวกัน กระแสโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความรู้ก็ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ของความแตกต่างระหว่างผู้มีข้อมูลและผู้ไม่มีข้อมูล ผู้มีความรู้และผู้ไม่รู้ อันเนื่องมาจากความเจริญของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งจากความแตกต่างของช่องทางสื่อสารความรู้ และการผลิตองค์ความรู้ ปรากฏการณ์ดังกล่าวคือช่องว่างและความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึง

[1]จำเริญ จิตรหลัง, “การจัดการศึกษาเพื่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์,” วารสารนักบริหาร 28, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2548) : 102.

สารสนเทศและความรู้ (digital divide) ทั้งภายในประเทศเองและระหว่างประเทศทั่วโลก[2] ซึ่งความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยความเหลื่อมล้ำทางโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure divide) ความเหลื่อมล้ำทางทักษะ (literacy divide) ความเหลื่อมล้ำทางการจัดการ (management divide) และความเหลื่อมล้ำทางวัฒนธรรม (cultural divide) สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้นอกจากจะหมายถึงสังคมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทางเทคโนโลยีแล้ว ยังกินความถึงความรู้ที่เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคมและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของสังคมอีกด้วย[3] นอกจากนี้ กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังได้ทำให้สังคมอุตสาหกรรมปรับเปลี่ยนเป็นสังคมบริการและสังคมสารสนเทศที่มีภูมิปัญญาความรู้ต่าง ๆ กลายเป็นทุนหรือทรัพยากรสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดขีดความสามารถเชิงแข่งขันของประเทศ และสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคมให้แก่สังคมการเมือง การเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงแข่งขันของประเทศ[4]

การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือสร้างความสามารถในการพัฒนาและแข่งขันขององค์กร สร้างความสามารถในการร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง สร้างความสามารถในการทำงานที่ยากในระดับ “เป็นไปไม่ได้ ให้เป็นไปได้” ซึ่งในภาษาการจัดการเรียกว่าประสิทธิผล [5] ดังนั้น การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องมีการประยุกต์การจัดการความรู้ เพื่อสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนอย่างเป็นระบบ เนื่องจากองค์ความรู้คือทรัพยากรที่มีคุณค่ามหาศาลและมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการสร้างศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติ การจัดการความรู้ที่ดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา จะทำให้เกิดความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจใหม่ของโลก[6] เพื่อให้สอดรับกับการพัฒนาประเทศนโยบายสาธารณะของรัฐบาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งนอกเหนือจากกลไกตลาด เพื่อการพัฒนาประเทศไทยไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

---

[2]กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม, สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ พ.ศ. 2544-2553 ของประเทศไทย (กรุงเทพฯ : บริษัท ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิก จำกัด, 2545), 7.

[3]เรื่องเดียวกัน, 11.

[4]ทศพร ศิริสัมพันธ์, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ Introduction to Modern Public Management, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พริ้น แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2549), 6.

[5]วิจารณ์ พานิช, สู่การสร้างสรรค์สูงส่งเต็มศักยภาพ : การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยไทย [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 7 ธันวาคม 2550 เข้าถึงได้จาก http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/km_university.pdf

[6] Irma Becerra Fernandez and Joseph M. Stevenson, “Knowledge Management System & Solutions for School Principal as Chief Learning Officer,” Education 121, 3 (Spring 2001) : 508-518.

รัฐบาลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา 5 องค์ประกอบใหญ่ (flagships) ที่สามารถครอบคลุมกิจกรรมหลักในรายสาขา คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านภาครัฐ (e-Government) 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนา ด้านการพาณิชย์ (e-Commerce) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม (e-Industry) 4) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านการศึกษา (e-Education) 5) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านสังคม (e-Society) ซึ่งมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันและกันได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศในแง่มุมต่าง ๆ อาทิ การลดความซ้ำซ้อนในการลงทุน การสร้างตลาดให้ภาคเอกชนไทย และการสร้างความเชื่อมโยงในภูมิปัญญาไทย เป็นต้น[7] เพื่อให้มีผลในทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสอดรับกับวิสัยทัศน์ แนวนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546- 2550) ขึ้น โดยกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ “เพื่อพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศสามารถรองรับ การพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน” โดยกำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน 2) ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล 4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 7 ประการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม[8] นอกจากการกำหนดนโยบายในรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการแล้ว รัฐบาลยังได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมาตรา 11 ระบุให้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เสมอ...” โดยมีแนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนาในเรื่องของการสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารมีส่วนร่วมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างกว้างขวาง การประมวลผล

---

[7]กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม, สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ พ.ศ. 2544-2553 ของประเทศไทย, 17-20.

[8]เรื่องเดียวกัน, 208-209.

ความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม[9]

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์กรทางการศึกษา มีหน้าที่สอน และถ่ายทอดความรู้ให้แก่เยาวชนและผู้เรียน พร้อม ๆ กับทำหน้าที่รวบรวม สังเคราะห์ วิเคราะห์ สร้าง และเผยแพร่ "ความรู้" ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัยโลกในอดีต สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผลที่สังคมควรได้รับจากมหาวิทยาลัยคือ "บัณฑิต" ที่มีความรู้ สามารถเข้าสู่ชีวิตการทำงานเป็นพลเมืองที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นอย่างดี ส่วนความรู้และองค์ความรู้ที่เป็นผลิตผลจากสถาบันอุดมศึกษา นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางเศรษฐกิจแล้ว ยังจะต้องช่วยนำพาสังคมไปสู่ความเป็นอารยประเทศอย่างยั่งยืนอีกด้วย[10] ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นแหล่งความรู้ที่หลากหลายบรรลุพันธกิจได้นั้น คือ การรู้และเท่าทันความรู้ เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมแห่งการเรียนรู้ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่จากการบริหารวิชาการแบบดั้งเดิมไปสู่มิติใหม่ คือการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาที่ยั่งยืน[11] โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่สังคมเปลี่ยนจากการบริโภคข่าวสารมาเป็นสังคมที่ศึกษาข่าวสารและความรู้โดยอาศัยปัจจัยช่วยที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้ความรู้คือพลัง บุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การ ดังนั้น ความรู้และความไม่รู้จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกด้าน[12] ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

---

[9]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด, 2550), บทนำ – 18.

[10]กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 12.

[11]พรชุลี อาชวอำรุง, "แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา : รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน," รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักนโยบายและแผนทบวงมหาวิทยาลัย (ม.ป.ท., 2543), 23.

[12]อมรวิชช์ นาครทรรพ, "วิถีทัศน์เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21," สารสารครุศาสตร์ 28, 2 (พฤศจิกายน 2542 – กุมภาพันธ์ 2543) : 45.

กล่าวถึงแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร และมีการนำแนวคิดในการจัดการความรู้ไปใช้มากขึ้น โดยอัตราของการเรียนรู้ในองค์กร อาจเป็นแหล่งปัจจัยเดียวที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางโลกแห่งการแข่งขัน ซึ่งการส่งเสริมให้มีรูปแบบและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ด้านการศึกษา[13] นอกจากนี้ การจัดการความรู้ในองค์การทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งหมายถึง การที่องค์การมีบุคคลที่มีการเรียนรู้และเพิ่มพูนความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การและขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้จะทำให้องค์การสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับตัวเองได้อย่างเป็นผลดีและมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการเรียนรู้จะทำให้องค์การสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับตัวเองได้อย่างดี[14] สิ่งที่ต้องตระหนักสำหรับการบริหารจัดการยุคใหม่ภายใต้ศาสตร์ของการจัดการความรู้ที่องค์การชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลกที่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นอิริคสัน (Ericsson) ฮิวเล็ตเพ็คการ์ด (Hewlett Packard) ซีเมนท์ (Siement) และ ซีร็อก (Xerox) เป็นต้น ต่างได้ใช้ศาสตร์ของการจัดการความรู้ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับองค์การคู่แข่ง และเพื่อสกัดความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานให้คงอยู่กับองค์การและนำไปพัฒนางานต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด[15] และให้ความสำคัญว่า ทรัพย์สินขององค์การไม่ได้มีเพียงแต่อาคารสถานที่ เงิน และผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังมีอยู่ในทรัพยากรบุคคล ความรู้ และทักษะของบุคลากร องค์การที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ (Human capital) เป็นอันดับแรก เสมือนหนึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์การ[16]และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุนปัญญา ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ดังนี้ 1) เป็นผลรวมของทุก ๆ สิ่งทุก ๆ คนขององค์การที่รู้ว่าเป็นสิ่งได้เปรียบในการแข่งขัน 2) เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจากเป็นความรู้ฝังลึกในคน 3) เป็นเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ที่ส่งผ่านสารสนเทศในระดับความเร็วสูงขององค์การจึงทำให้

---

[13] M. Strain, "School in Learning Society New Purpose and Modalities of Learning in Late Modern Society," Education Management & Administration 28, 3 (July - September 2000) : 281-298.

[14]ฉัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : เอ๊กซ์เปอร์เน็ต, 2544), 109.

[15] Emma Orr and Marie Person, "Performance Indicators for Measuring Performance of Activities In Knowledge Management Projects" (Master Thesis M.D. School of Economics and Commercial Law, Gothenburge : Graduate School The University of Gothenburge, 2003), Abstracts.

[16]Thomas H. Davenport, ทุนมนุษย์, แปลโดย ศิระ โอภาสพงษ์ (กรุงเทพฯ : เออาร์ บิซิเนสเพรส, 2543), 33.

สามารถตอบสนองไปยังผู้รับบริการได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง 4) เป็นการร่วมมือกัน เช่น การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การ กับผู้รับบริการ 5) เป็นวัตถุทางปัญญา เช่น ความรู้ สารสนเทศ ทรัพย์สินทางปัญญา 6) เป็นผลรวมของพลังสมอง 7) เป็นสิ่งที่ยากจะชี้แยกแยะ และยากที่จะอธิบายอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าองค์การสำรวจได้และค้นพบก็ถือเป็นผู้ชนะความสำคัญของทุนปัญญาและทุนมนุษย์[17]

สำหรับสถาบันอุดมศึกษา คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร) เสนอให้ทุกส่วนราชการต้องพัฒนาการปฏิบัติราชการ โดยทำข้อตกลงและจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ อย่างมีคุณภาพ และเป็นกลาง 2) เพื่อนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาจัดสรรสิ่งจูงใจแก่สถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม 3) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา มีการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ ตลอดจนการพัฒนาสถาบัน โดยที่สถาบันอุดมศึกษาต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ คือ มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการที่ได้กำหนดไว้ มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพ แสดงการให้ความสำคัญกับการให้บริการที่มีคุณภาพของสภาบันอุดมศึกษา และการประกันคุณภาพ มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการเช่น ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การบริหารงบประมาณ การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาสถาบัน แสดงความสามารถในการบริหารการศึกษา การเสริมสร้างธรรมาภิบาล การพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ คณาจารย์ คุณภาพของอาจารย์ การจัดการระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการความรู้ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานสำหรับเรื่องของการจัดการความรู้ กำหนดเป็นตัวชี้วัดเลือกเพิ่มเติม

---

[17]ดนัย เทียนพุฒ, การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : นาโกต้า, 2545), 122-123.

ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์[18]

นอกจากนี้ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ได้กำหนดเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ "การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการ สร้างความรู้ และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทยโดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงินการกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ[19] เนื่องจากการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศควบคู่กับการเติบโตของอุดมศึกษาอย่างรวดเร็วและขาดทิศทางในทศวรรษที่ผ่านมา การนำสถาบันอุดมศึกษาเกือบห้าสิบแห่ง ที่อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการเดิมมารวมกับสถาบันอุดมศึกษาเดิมในทบวงมหาวิทยาลัย ทำให้เป็นเงื่อนไขเร่งด่วนที่จะสร้างอุดมศึกษาให้มีคุณภาพ คือ ระบบการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา อีกทั้งโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ของอุดมศึกษา เป็นทั้งหัวใจและปัจจัยสำคัญของอุดมศึกษา ส่วนหัวใจ คือโครงสร้างหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและสังคมในปัจจุบันและอนาคต ส่วนที่เป็นปัจจัย คือ สังคมสารสนเทศ สังคมฐานความรู้ ทรัพยากรการเรียนรู้ ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้ อุดมศึกษาต้องตระหนักว่าการอุดมศึกษาอนาคต เป็นทั้ง "การเตรียมคนเข้าสู่ชีวิต และการปรับแต่งคนเข้าสู่งาน" สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลของตนเองที่ทันสมัยอยู่เสมอ จัดระบบการคุ้มครองผู้บริโภคจากการให้บริการข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยผู้เรียนและผู้ปกครองมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลอุดมศึกษาที่มีความถูกต้องและทันสมัย สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเข้าถึง (access) และการลดช่องว่างดิจิทัล (digital divide) เพื่อการเรียนรู้เฉพาะตัว (customization) ไปจนถึงการเรียนรู้ของมวลชน (massification) ลงทุนการวิจัย และพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ลงทุนให้อุดมศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ วิจัยทดลอง และสาธิต จัดทำสื่อการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยออกสู่สาธารณะ (open courseware) ลงทุน และจัดการในการจัดระบบเครือข่ายห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ นอกจากนี้ ในการรักษาผลิตภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ อุดมศึกษาควรจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาระบบ "การเรียนรู้ตลอดชีวิต"

---

[18]ดนัย เทียนพุฒ, การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21, 2-36.

[19]กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565), 3.

ของอุดมศึกษา วางระบบธรรมาภิบาลของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม ประสานหลากสาขา (multisectoral approach) การบริหารจัดการ โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ คือหัวใจ สร้างกรอบการประกันคุณภาพการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้อุดมศึกษาสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมความรู้และสังคมอุดมปัญญา[20]

จากยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาได้รับการคาดหวังจากสังคมว่าเป็นศูนย์แห่งความรู้ เป็นองค์กรที่เป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความรู้ระดับสูงที่หลากหลาย เป็นผู้นำพลังแห่งความคิด ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษา ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยเน้นการขับเคลื่อนด้วยความรู้ (knowledge-driver) และการจัดการความรู้ (knowledge management) ให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา โดยการรวบรวมทั้งความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ จากบทเรียนและประสบการณ์ของตนเองและความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ภายนอกองค์กร ทั้งที่จับต้องได้ (explicit knowledge) และที่จับต้องไม่ได้ (tacit knowledge) รวมทั้งความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจาย ให้สามารถสะสมและรวบรวม มีการส่งเสริมและนำองค์ความรู้มาแบ่งกันใช้งาน (knowledge sharing) ให้กับทุกคนในองค์กรทำการต่อยอดภูมิปัญญาเหล่านั้นยิ่งขึ้นไป อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)โดยมีสมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (learning person) ในที่สุด

แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินการใด ๆ ที่จะเกิดประสิทธิภาพเต็มที่ 100% ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้นั้นเป็นไปได้ยากมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของการบริหารราชการ ซึ่งไม่เกิดผลงานออกมา เป็นหน่วยของสินค้าและบริการที่ตีราคาได้ การคิดหาประสิทธิภาพก็ยิ่งยากขึ้นไปอีก ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพในแง่นี้จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากความสำเร็จ ในการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการและเทคโนโลยีที่สอดคล้องกัน ตัวชี้วัดกระบวนการดำเนินงาน เป็นสิ่งสะท้อนคุณภาพของการใช้ทรัพยากรและคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานในการสร้างผลผลิต ตลอดจนตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นสิ่งสะท้อนคุณภาพของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย อันได้แก่ ประสิทธิผล (effectiveness) ของผลการดำเนินงาน โดยผลการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลกระทบ หรือผลลัพธ์ ได้ผลตรงตามผลที่คาดหวัง และเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้บริโภค และผู้ปฏิบัติงาน[21] นอกจากนี้ตัวชี้วัดผลดำเนินงานยังมีประโยชน์หลายประการ คือ ประการแรก การมี

---

[20]กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565), 9-11.

[21]ศิริชัย กาญจนวาสี, ทฤษฎีการประเมิน, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 146.

ตัวชี้วัดที่ชัดเจน จะทำให้การทำงานมีทิศทาง และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ประการที่สอง ช่วยให้สามารถตรวจสอบในระหว่างที่กำลังทำงานอยู่ ถึงแม้ว่าทำงานไม่เสร็จก็สามารถตรวจสอบได้ถ้ามีตัวชี้วัดในการทำงานแต่ละขั้นตอน ประการที่สาม การมีตัวชี้วัดจะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะประเมินผลกี่ครั้ง หรือใครเป็นผู้ประเมิน ก็ได้ผลการประเมินที่ใกล้เคียงกัน หรือไม่แตกต่างกันมาก และประการที่สี่ การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทำให้สามารถพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบได้ตามผลงาน คือ ถ้ามีการประเมินที่น่าเชื่อถือสามารถแยกแยะผลงานที่ดีหรือไม่ดี ที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง และนำผลที่ได้จากการประเมินนั้นไปบำเหน็จความดีความชอบ ก็จะทำให้คนที่ทำงานดี มีคุณภาพ เกิดกำลังใจในการทำงาน และในขณะเดียวกันก็เป็นตัวอย่างให้คนอื่นปฏิบัติตาม อันจะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพในภาพรวมต่อไป[22] ดังนั้น จึงควรนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (key performance indicator : KPI) มาพิจารณาและหาแนวทางสร้างตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมและสะท้อนถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ปัญหาของการวิจัย

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย มีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการจะปรับตัวให้สอดรับกับแนวโน้มอนาคต จำเป็นต้องศึกษาคาดการณ์แนวโน้มอนาคต เพื่อเป็นกรอบในการปรับทิศทางพัฒนาอุดมศึกษาให้สอดรับกับอนาคตที่จะมาถึง ซึ่งจากผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า ได้คาดการณ์แนวโน้มสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยไว้หลายประการ อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นพื้นฐานแนวโน้มอนาคตเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาไทยได้ อาทิ

สถาบันอุดมศึกษาแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่าง สภาพการแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้น ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษามีทรัพยากรที่จำกัด อีกทั้งผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และผู้เรียนมีโอกาส

---

[22]นงราม เศรษฐพานิช, “การพัฒนาตัวชี้วัดและทบทวนกระบวนการทำงาน,” คำบรรยายจากการสัมมนาการปฏิรูประบบราชการ สกศ. ครั้งที่ 4 (สายวิชาการ) ณ โรงแรมดุสิตรีสอร์ท แอนด์ โปโลคลับ จังหวัดเพชรบุรี , 12 – 14 มีนาคม 2550.

เลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนาตนเองให้แข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษา จึงต้องค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัด ทำได้ดี มีความเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่เป็นจุดเด่นนั้นได้อย่างมีคุณภาพ และแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น เช่น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านภาษาอังกฤษและหลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นในด้านเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย สภาพของความจำกัดทางทรัพยากรและการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง ประกอบกับความต้องการขยายตลาดทางการศึกษาไปยังกลุ่มคนต่าง ๆ ให้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อเสริมจุดอ่อนจุดแข็งกันและกัน แบ่งปันหรือระดมทรัพยากร ทำวิจัย หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เรียน ฯลฯ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมีแนวโน้มการสร้าง Brand name ร่วมกัน

สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง มีแนวโน้มว่าจะมีบางมหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะที่เป็นการลงลึกระดับเชี่ยวชาญ อันเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูง และเป็นการเพิ่มความสามารถแข่งขันให้มหาวิทยาลัย เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เรียนที่สนใจเจาะจงจากทั่วโลก ดึงดูดคณาจารย์ที่เก่งและมีความเชี่ยวชาญ ให้เข้ามาร่วมสอนและร่วมทำงานวิจัย ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มที่ประเทศไทย จะมีการพัฒนาและเปิดมหาวิทยาลัยเฉพาะทางในลักษณะดังกล่าวมากขึ้น

สถาบันอุดมศึกษามุ่งผลิตผลงานวิจัย จากสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่รุนแรงขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจปรับยุทธศาสตร์ไปสู่ทิศการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพโดยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงการบุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่จนเป็นที่รู้จักและยอมรับจากนักศึกษาทั่วโลก ทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยด้วย อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ยังมีลักษณะของมหาวิทยาลัยที่มีการจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

สถาบันอุดมศึกษาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การเรียนแบบ e-education หรือ e-learning เป็นที่นิยมมากขึ้น ในอนาคตจะมีการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เนื้อหาหลักสูตรบนฐานอิเล็กทรอนิกส์ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการผลิตผู้เรียนให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ในระดับมหาวิทยาลัยจะมีการใช้อินเทอร์เน็ตที่มีเครือข่ายครอบคลุมกว้างขวาง หรือที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University)

ซึ่งจะมีประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสเข้าสู่การอุดมศึกษาสำหรับผู้อยู่ในพื้นที่ห่างไกล อย่างไรก็ตาม ข้อพึงระวังในการจัดการศึกษารูปแบบนี้ คือ คุณภาพการจัดการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศ การขยายตัวด้านการลงทุนทางการศึกษาที่แข่งขันมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกพยายามทำตลาดการศึกษาไปยังประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทย ในขณะที่คนในสังคมไทยต่างต้องการหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพและความน่าเชื่อถือระดับสากล ส่งผลให้มีแนวโน้มการนำเข้าหลักสูตรการเรียนการสอนสำเร็จรูปที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลหรือที่เรียกว่าแฟรนไชส์ (franchise) เข้ามาในมหาวิทยาลัยไทย หรืออาจเป็นการเปิดหลักสูตรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทยกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่สามารถขยายตลาดการศึกษาไปยังต่างประเทศ การเปิดเสรีทางการศึกษา เป็นช่องทางให้เกิดการขยายสาขาวิชาที่ไทยแกร่งหรือมีความพร้อมไปสู่ต่างประเทศได้ แต่ต้องยอมรับว่าการเปิดเสรีทางการศึกษาของไทยยังไม่มีความพร้อมเพียงพอ เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องอำนาจการต่อรอง กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศที่มีคุณภาพมากกว่า ดังนั้น ใน 5 ปีข้างหน้า สถาบันอุดมศึกษาอาจจะสามารถขยายตลาดการศึกษาไปต่างแดนได้ เฉพาะในสาขาที่เป็นเอกลักษณ์ที่ไทย เช่น สอนการทำอาหารไทย ดนตรีไทย รำไทย หัตถกรรมไทย ภาษาไทย เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาที่แข่งขันไม่ได้ ต้องปิดตัวหรือควบรวมกิจการ การแข่งขันด้านการศึกษาไม่ถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งอีกต่อไป แต่จะขยายสู่การแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลกมากขึ้น ส่งผลให้การแข่งขันการศึกษาจะทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อดึงดูดผู้เรียน ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาใดไม่สามารถเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร พัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือมีจุดเด่นที่น่าดึงดูดมากเพียงพอ ย่อมจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ และอาจต้องปิดตัวหรือควบรวมกิจการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นไปในที่สุด

สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น การแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้นประกอบกับการเปลี่ยนสถานะสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องพึ่งตัวเองมากขึ้น โดยพัฒนาไปสู่การดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเองมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังจะเห็นได้จากมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่งในปัจจุบัน ต่างหาช่องทางที่จะนำรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดทำโฆษณา การเปิดหลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอก

การเปิดหลักสูตรการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อลดการพึ่งพิงงบประมาณจากรัฐ[23] นอกจากนี้ จากการศึกษาสภาพความเป็นจริง พบว่า อุดมศึกษาไทยปัจจุบันยังคงประสบกับปัญหาหลายประการ อันอาจส่งผลกระทบต่อการการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทย

จากการประกาศผลการจัดอันดับ “การเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (e-University) มหาวิทยาลัยโลกทั่วโลก 4,000 แห่ง จากเว็บไซต์ Webometrics (Webometrics Ranking of World Universities) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามจำนวนเอกสารตีพิมพ์ออนไลน์ และจำนวนเอกสารที่มีการอ้างอิง ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลของทุกมหาวิทยาลัยที่เผยแพร่ในฐานะข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทาง website ของสถาบัน และบนฐานข้อมูลอื่นๆ ในประเด็น Volume ของ Web Contents จำนวนไฟล์ที่มีสาระน่าสนใจ จำนวนของผลงานการตีพิมพ์ในรอบ 10 ปี ที่ผ่านมา รวมถึงจำนวนผลงานที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการ Visibility และ Impact จะดูองค์ประกอบว่าในเว็บไซต์ของสถาบัน มีจำนวนไฟล์ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะการถูกอ้างอิงโดยผลงานตีพิมพ์อื่นๆ (Citation) ในฐานข้อมูลของ ISI รวมทั้งความนิยมของผู้ใช้ที่เข้าเยี่ยมชม Web Domain ของสถาบันว่ามีความสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะจัดอันดับปีละสองครั้ง ดังนี้ 1) ต้นปี คือเดือนมกราคม และ 2) กลางปี คือเดือนกรกฎาคม ซึ่งผลการจัดอันดับล่าสุดในเดือนมกราคม 2551 มีมหาวิทยาลัยไทย 9 แห่ง ที่ติดอันดับ Top 100 ของเอเชีย และ 44 แห่ง ที่ติดอันดับผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก 4,000 แห่ง[24] โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1 ตามลำดับดังนี้

---

[23]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, <u>รายงานวิจัย เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า</u> (กรุงเทพฯ : บริษัท ออฟเซ็ท เพรส จำกัด, 2550), 74-79.

[24]Webometrics Ranking of World Universities, <u>Rank of Universities by Country</u> [Online], accessed 12 May 2008. Available from http://www.webometrics.info/rank_by_country.asp?country=th

ตารางที่ 1 แสดงผลมหาวิทยาลัยไทยที่ติดอันดับผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก 4,000 กว่ามหาวิทยาลัย จาก Webometrics

ไทย	เอเชีย	โลก	สถาบัน
1	19	309	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ม.อ.)
2	27	443	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3	31	477	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4	56	707	สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT)
5	68	802	มหาวิทยาลัยมหิดล
6	69	806	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
7	75	841	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
8	79	862	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
9	82	883	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
10	-	1,256	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
11	-	1,335	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
12	-	1,421	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
13	-	1,458	มหาวิทยาลัยศิลปากร
14	-	1,660	มหาวิทยาลัยนเรศวร
15	-	1,700	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
16	-	1,791	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
17	-	1,807	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
18	-	1,844	มหาวิทยาลัยสยาม
19	-	1,865	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
20	-	1,984	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
21	-	2,011	มหาวิทยาลัยบูรพา
22	-	2,016	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
23	-	2,035	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
24	-	2,083	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
25	-	2,177	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
26	-	2,224	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
27	-	2,406	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ไทย	เอเชีย	โลก	สถาบัน
28	-	2,621	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
29	-	2,642	มหาวิทยาลัยรังสิต
30	-	2,682	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
31	-	2,753	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
32	-	2,967	มหาวิทยาลัยแม่โจ้
33	-	3,045	มหาวิทยาลัยพายัพ
34	-	3,120	สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิริธร
35	-	3,503	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
36	-	3,647	มหาวิทยาลัยทักษิณ
37	-	3,728	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
38	-	4,054	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
39	-	4,075	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
40	-	4,103	มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
41	-	4,183	มหาวิทยาลัยโยนก
42	-	4,310	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
43	-	4,654	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม
44	-	4,880	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ที่มา : Webometrics Ranking of World Universities, Rank of Universities by Country [Online], accessed 12 May 2008. Available from http://www.webometrics.info/rank_by_country.asp?country=th

จากผลการจัดอันดับจะเห็นได้ว่าการประเมินความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทย ถึงแม้จะติดอันดับโลกถึง 44 แห่ง แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าไม่ติดกลุ่ม 100 มหาวิทยาลัยชั้นนำที่จะเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (E-university) ในระดับโลกได้

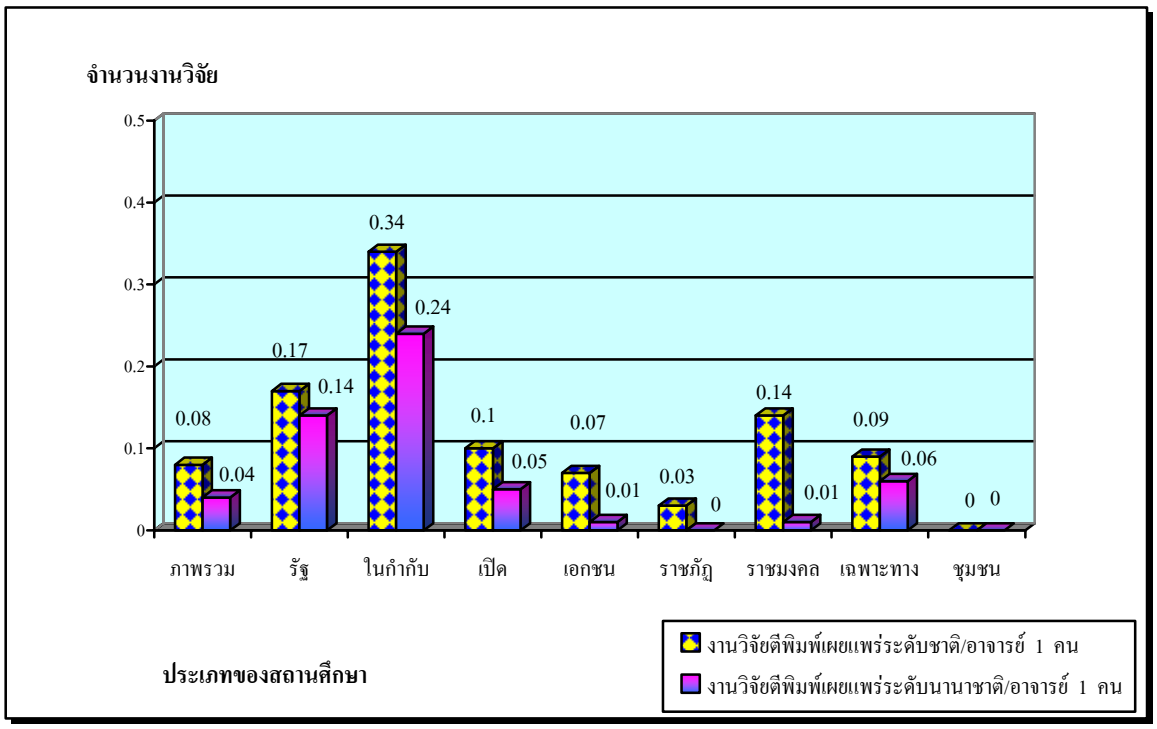
2. ปัญหาจำนวนงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติ/นานาชาติมีปริมาณน้อย

ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมเรียนรู้ สังคมความรู้ และสังคมแห่งภูมิปัญญา อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนา ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศซึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในด้านนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้กลุ่ม 1 ผลิตบัณฑิตและวิจัย มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ โดยมีตัวบ่งชี้ร่วม 2.1 ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ และตัวบ่งชี้เฉพาะ 2.6 ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ และ 2.7 จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตรในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (ชิ้นงาน)

จากผลการประเมินสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 186 สถาบัน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า จำนวนงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติ/นานาชาติต่ออาจารย์จำแนกตามประเภทของสถานศึกษามีประมาณน้อย โดยประเภทสถานศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีค่าเฉลี่ยงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติ/อาจารย์ 1 คน มากที่สุดอยู่ที่ 0.34 และงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับนานาชาติ/อาจารย์ 1 คน อยู่ที่ 0.24 นอกนั้นมีปริมาณอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ พบว่า ประเภทสถานศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่มีปริมาณงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับนานาชาติ และ มหาวิทยาลัยชุมชนไม่มีปริมาณงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ[25] รายละเอียดดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

---

[25]สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), ผลการประเมินสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.edu/pru.ac.th/phaitoon/car5/evaluate_ed.ppt



แผนภูมิที่ 1 แสดงจำนวนงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติ/นานาชาติต่ออาจารย์จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา

ที่มา : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), ผลการประเมินสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.edu/pru.ac.th/phaitoon/car5/evaluate_ed.ppt

3. ปัญหาการเกษียณอายุของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา 15 ปี ข้างหน้า (ปี 2550 – 2564)

จุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่งของอุดมศึกษาไทย คือ อาจารย์และระบบการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะต้องแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ในส่วนของต้นน้ำนั้นเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแหล่งทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ ส่วนกลางน้ำเกี่ยวข้องกับการเพิ่มสมรรถนะให้กับอาจารย์ประจำการ ทั้งทางด้านความเป็นครู การบ่มเพาะความสามารถในการบริหารจัดการ และการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพและสังคม จนถึงปลายน้ำที่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ยาวนานสู่อาจารย์ระดับอื่น รวมถึงการเชื่อมโยงกับภายนอกทั้งภาคเอกชน สมาคมวิชาชีพ วิชาการ และภาคประชาสังคม ทั้งหมดนี้จะชัดเจนหากพิจารณาวิวัฒนาการของอาจารย์ในลักษณะวงจรชีวิต (life cycle) ของบุคลากรอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์เป็นความอยู่รอดของอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันใหม่ หรือสถาบันที่มีความขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ การวางแผนกำลังคนจึงต้องมีกรอบที่ชัดเจน

ทั้งในเชิงปริมาณ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงคุณภาพที่เป็นความต้องการที่แท้จริง คาดว่าในระยะยาว 15 ปี จะมีความขาดแคลนอาจารย์ในระดับต่าง ๆ ประมาณ 30,000 คน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ความขาดแคลนดังกล่าวอาจเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยไทย[26] ซึ่งปัจจุบันจำนวนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยกลุ่มต่าง ๆ มีดังนี้ อาจารย์มหาวิทยาลัยรัฐ : 44,385 เอกชน : 12,737 อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐเดิม : 27,246 ราชภัฏ : 10,021 ราชมงคล : 7,118 อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ ตรี : 15% โท : 60% เอก : 25% อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ตรี : 18% โท : 63% เอก : 20% อาจารย์วิทยาลัยชุมชน อาจารย์ประจำ : 135 อาจารย์พิเศษ : 1,095 ซึ่งประมาณการจำนวนอาจารย์เกษียณ 2550-2564 รวมทั้งหมด 16,641 ปีละ 1100 จำแนกเป็น 1) มหาวิทยาลัยรัฐเดิม : 8,899 (ปีละ 500-600) 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏ : 3,702 (ปี50 - 54 ปีละ 300 กว่า, ปี55 - 64 ปีละ 200) 3) มหาวิทยาลัยราชมงคล : 2,338 (ปีละ 100-200) 4) มหาวิทยาลัยเอกชน : 1,702 (ปี 50 - 57 ปีละ 60, ปี58 - 64 ปีละ 100)[27] รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงประมาณการจำนวนเกษียณอายุของอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา 15 ปีข้างหน้า (ปี 2550 – 2564)

ม/ส	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	รวม
1	443	534	550	630	570	584	627	618	613	659	619	606	611	639	596	8899
2	306	363	379	320	272	223	188	200	215	202	201	189	229	207	208	3702
3	70	102	103	110	101	109	123	136	149	186	216	236	237	221	239	2338
4	64	67	56	57	91	77	93	91	126	150	149	152	168	167	194	1702
รวม	883	1066	1088	1117	1034	993	1031	1045	1103	1197	1185	1183	1245	1234	1237	16641

ที่มา : นักสิทธ์ คูวัฒนาชัย, “การพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา,” เอกสารประกอบการบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา โรงแรมเซ็นจูรี่ปาร์ค กรุงเทพฯ, 16 กรกฎาคม 2550.

---

[26]กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565), 38-39.

[27]นักสิทธ์ คูวัฒนาชัย, “การพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา,” เอกสารประกอบการบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา โรงแรมเซ็นจูรี่ปาร์ค กรุงเทพฯ, 16 กรกฎาคม 2550.

จากปัญหาเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นว่าสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นองค์การที่ต้องนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างเร่งด่วนโดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางอย่างชัดเจน ส่วนผู้สอนและบุคลากรด้านอื่น ๆ จะต้องเป็นตัวนำในการขับเคลื่อนการปฏิบัติการจัดการความรู้ และต้องตระหนักและเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

จากสภาพปัญหาที่กล่าวข้างต้น ประกอบกับความต้องการที่มุ่งพัฒนาการอุดมศึกษาเพื่อให้การใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้กับสถาบันอุดมศึกษาตามภารกิจหลักสำคัญที่ปฏิบัติอยู่ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยคาดหวังว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการค้นพบ จะช่วยให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติและสร้างสรรค์ผลงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถก้าวทันต่อสภาวะการแข่งขันในโลกยุคโลกาภิวัตน์อย่างในปัจจุบัน อันจะนำไปสู่ชื่อเสียงและเกียรติคุณว่าเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มิใช่เพียงเป็นข้ออ้างอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่สำคัญยิ่งกว่านั้นจะนำไปสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาของสถาบันอุดมศึกษาอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจนผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ คือ

1. เพื่อทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง
2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาควรเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ

2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นความสัมพันธ์ของพหุองค์ประกอบ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อทราบตัวชี้วัดและนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากการศึกษาวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี อันมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากนักทฤษฎี และนักวิชาการที่เสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย โดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มการนำเสนอกรอบแนวคิดเป็นกลุ่มหลัก ๆ ดังนี้

แนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ

เซงเก้ (Senge) เสนอทัศนะว่า การจัดการความรู้ที่มีผลมากที่สุด ก็คือ การมีผู้นำองค์การที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การ โดยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์องค์การเพื่อมิให้เกิดความตึงเครียดเมื่อมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ และกล่าวโดยสรุปต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในการจัดการความรู้ คือ 1) การเรียนรู้ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การเผยแพร่ขีดความสามารถ 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ชุมชนปฏิบัติ[28] ส่วนโนนากะ (Nonaka) ได้นำเสนอวงจร “SECI” ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก วงจร “SECI” กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversion) ระหว่าง tacit knowledge และ explicit knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ 1) socialization : การแบ่งปันและสร้าง tacit knowledge จาก tacit knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง 2) externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงจาก tacit knowledge เป็น explicit knowledge 3) combination เป็นการแปลง explicit knowledge จาก explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท explicit ใหม่ ๆ และ 4) internalization เป็นการแปลง explicit knowledge มาเป็น tacit knowledge มักจะเกิดจากการนำ

---

[28]Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization (New York : Doubleday / Curency, 1990), 56-61.

ความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญของตนเองในที่สุด[29] มาร์ควอด และเรย์โนว์ (Marquardt and Raynolds) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ว่าองค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 4) การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ 5) วิสัยทัศน์ 6) ความสามารถและทักษะของบุคลากร 7) การมีส่วนร่วม 8) การเรียนรู้[30] โดยที่ ดรักเกอร์ (Drucker) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เป็นระบบไว้ 7 ประการ คือ 1) แรงจูงใจ 2) เป้าหมาย 3) การเรียนรู้ 4) การวางแผน 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การลงมือปฏิบัติ 7) การแลกเปลี่ยน[31] ในขณะที่ มาร์ควาดท์ (Marquardt) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) 2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) 3) การจัดเก็บและการค้นคว้าความรู้ (knowledge storage and retrieval) และ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization)[32] สำหรับแอนเดอร์สัน และ APQC ได้นำเสนอ องค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ได้แก่ 1) ความรู้ขององค์กร 2) กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 2.1) การแบ่งปัน 2.2) การสร้าง 2.3) การกำหนด 2.4) การรวบรวม 2.5) การปรับแต่ง 2.6) การเรียบเรียง 2.7) การนำมาใช้ และ 2.8) การแบ่งปัน 3) ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ ได้แก่ 3.1) ภาวะผู้นำ 3.2) วัฒนธรรมองค์กร 3.3 เทคโนโลยี และ 3.4) การวัดผล[33] ส่วนดาเวนพอร์ท และคณะ (Davenport and Others) กล่าวว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ 3) การยกระดับความรู้ 4) การเก็บความรู้ 5) การนำความรู้ไปใช้[34]

---

[29]Ikujiro Nonaka, "The Knowledge Creating Company," Harvard Business Review (91608, November – December 1991) : 70-73.

[30]Michael J. Marquardt and A. Raynolds, The Global Learning Organization (New York : Irwing, 1994), 26 - 34.

[31]Peter F. Drucker, Managing in The Time of Great Change (Oxford : Butterwort-unnemann, 1995), 135.

[32]M. Marquardt, Building the learning organization : A systems approach to quantum improvement and global success (New York : McGraw-Hill, 1996), 21.

[33]Arthur Anderson and American Productivity & Quality Center, The Knowledge Management Assessment Tool : External Benchmarking Version (USA : Arthur Anderson/APQC, 1996), 59 - 63

[34]Thomas H. Davenport and Others, "Successful Knowledge Management Project," Sloan Management Review 39,2 (Winter 1998) : 43-57.

นอกจากนี้ โอเดลและเกรสัน (O'Dell and Grayson) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ 1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งองค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่ 2.1) วัฒนธรรมองค์กร 2.2) เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น 2.3) โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 2.4) การวัดผลการจัดการความรู้ 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ 3.1) วางแผน 3.2) ออกแบบ 3.3) ปฏิบัติ และ 3.4) ขยายผล[35] ซึ่งแทนเนนบอม และ เอลลิเจอร์ (Tannenbaum and Alliger) ได้เสนอ 4 มุมมองหลักที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ คือ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ 2) ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ 3) การซึมซับความรู้ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้[36] ขณะที่ คัมมิ่ง และวอร์เลย์ (Cummings and Worley) ได้ให้ขั้นตอนการจัดการความรู้ไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำเนิดของความรู้ (generating knowledge) 2) การบริหารจัดการความรู้ (organizing knowledge) และ 3) การแพร่กระจายความรู้ (distributing knowledge)[37]

นอกจากนี้ โฮลแซพเพิลและโจชิ (Holsapple and Johsi) ได้นำกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ 10 แบบมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของทุกกรอบความคิด และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญ ๆ ของแต่ละกรอบความคิดมาสังเคราะห์เป็น "Three-Fold Framework" ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 3 อย่าง คือ 1) แหล่งความรู้ (knowledge resource) 2) กิจกรรมการจัดการความรู้ (knowledge activity) และ 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ (knowledge influence) จากนั้นได้มีการนำ กระบวนการจัดการความรู้ (the conduct of KM) เพิ่มเข้ามา ซึ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไรก็ตามที่พบว่าองค์กรต้องการความรู้บางอย่างมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการดังกล่าวจะทำได้มากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่

---

[35]C. O'Dell and C. J. Grayson, "If We Only Knew What we Know : Identification and Transfer of Internal Best Practice," California Management Review 40, 3 (1998) : 154 - 174.

[36]S. I. Tannenbaum, and G. M. Alliger, Knowledge Management : Clarifying the Key Issue (U.S.A. : the International Association for Human Resource Information Management, 2000), 13 - 22.

[37]T. G. Cummings and C. G. Worley, Organization development and change, 7th ed. (Cincinnati, OH : South-Western College, 2001), 526 – 528.

กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร[38] แมคคลีน และสมิธ (McKeen and Smith) เสนอว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่เริ่มจาก 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ 2) การเข้าถึงความรู้ 3) การยึดกุมความรู้ 4) การสร้างความรู้ 5) การใช้ความรู้[39] เบคเคร่า-เฟอนันเดซ และคณะ (Becerra-Fernandez and Others) กล่าวว่า แนวทางในการจัดการความรู้ อาจแบ่งได้เป็น 4 ระดับกว้าง ๆ คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ (KM processes) ประกอบด้วย 1.1) การค้นหาความรู้ (knowledge discover) 1.2) การยึดจับความรู้ (knowledge capture) 1.3) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) 1.4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application) 2) ระบบการจัดการความรู้ (KM systems) 3) เครื่องมือและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ (KM mechanisms and technologies) 4) โครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ (KM infrastructure)[40] ส่วน เดโบว์สกี้ (Debowski) ได้เสนอรูปแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีส่วนสำคัญหลัก ๆ 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้ อันได้แก่ 1.1) บริบทขององค์กร 1.2) กลยุทธ์ความรู้ 1.3) ผู้นำทางความรู้ 1.4) วัฒนธรรมความรู้ ส่วนที่ 2 รากฐานทางความรู้ ได้แก่ 2.1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2.2) ระบบความรู้ ส่วนที่ 3 การประยุกต์ใช้ความรู้ อันได้แก่ 3.1) ความรู้หลัก 3.2) คลังความรู้ 3.3) การบริการความรู้ 3.4) การเรียนรู้และการพัฒนา และส่วนที่ 4 การทบทวนและยกระดับความรู้ ได้แก่ 4.1) การประเมินความรู้ 4.2) ความยั่งยืนของความรู้ 4.3) เนื้อหาและการค้นคว้าวิจัย[41] สำหรับ แฟรงคลิน (Franklin) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจาก 1) คน 2) กระบวนการ ได้แก่ 2.1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ 2.2) การแบ่งปันความรู้ 2.3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ 3) เทคโนโลยี[42] ในขณะที่ คุกซา (Kucza) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 5 ประการ คือ 1) การระบุความรู้ที่ต้องการ

---

[38]C. W. Holsapple and K. D. Joshi, "Understanding Knowledge Management Solutions : The Evolution of Frameworks in Theory and Practice," in Knowledge Management Systems : Thirty and Practice (UK : The Alden Press, Thomson Learning, Stuart Barnes (Editor), 2002), 222-241.

[39]James D. McKeen and Heather A. Smith, Making IT Happen : Critical Issues in IT Management (Ontario : Wiley, 2003), 51-58.

[40]Irma Becerra-Fernandez, Avelina Gonzalez, and Rajiv Sabherwal, Knowledge Management Challesges, Solutions and Technologies (New Jersey : Pearson Education Inc., Upper Saddle River, 2004), 32-45.

[41]Shelda Debowski, Knowledge Management (Australia : John Wiley & Sons Australia, Ltd, 2006), 23.

[42]Ben Franklin, Knowledge Management Synergy [Online], accessed 16 August 2007. Available from http://www.providersedge.com/kma

(identification of need for knowledge) 2) การดึงความรู้ (knowledge pull) 3) การส่งมอบความรู้ (knowledge push) 4) การสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ 4.1) การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ 4.2) การประเมินความคิดใหม่ ๆ 4.3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ 4.4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ 4.5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ และ 4.6) การสร้างความรู้ใหม่ ๆ 5) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (knowledge collection and storage) มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ 5.1 การระบุถึงความรู้ 5.2 การประเมินความรู้ 5.3 การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 5.4 การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5.5 การบูรณาการความรู้ 5.6 การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย 6) การทำให้ความรู้ทันสมัย (knowledge update) การปรับปรุงมีกระบวนการย่อย 3 ประการ ได้แก่ 6.1) การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง 6.2) การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงและ 6.3) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย[43] ส่วนบาทท์ (Bhatt)ได้ศึกษารูปแบบของ European Foundation for Quality Management (EFQM) แล้วเสนอรูปแบบดังกล่าวสำหรับการจัดการความรู้ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) ปัจจัยเอื้อ (enables) ประกอบด้วย 1.1) ภาวะผู้นำ 1.2) คน 1.3) นโยบายและกลยุทธ์ 1.4) หุ้นส่วนและทรัพยากร 1.5) กระบวนการ 2) ผลลัพธ์ (results) มี 4 ประการ ดังนี้ 2.1) ผลลัพธ์ด้านคน 2.2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า 2.3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานหลัก 2.4 ผลลัพธ์ด้านสังคม[44]

แนวคิดของนักวิชาการไทย

วิจารณ์ พานิช ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) เรียนลัด 5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก 6) จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” 7) พัฒนาคน 8) ระบบให้คุณให้รางวัล 9) หาเพื่อนร่วมทาง 10) จัดหา “ขุมความรู้” โดยได้ระบุคนสำคัญของการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้ 1.1) คุณเอื้อ/คุณเอื้อระบบ (Chief Knowledge Officer : CKO) 1.2) คุณอำนวย (ผู้บริหารระดับกลาง / หรือผู้ที่มีทักษะเป็นคุณอำนวย) 1.3) คุณกิจ (ผู้ร่วมมือ หรือลงมือปฏิบัติด้านการจัดการความรู้) 1.4) คุณลิขิต (ผู้ทำหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้) 1.5) คุณประสาน (ผู้ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างองค์กร หรือระหว่างหน่วยงาน) และ 1.6) คุณวิศาสตร์ (ผู้ที่สามารถออกแบบและจัดดำเนินการระบบไอที) และสรุปกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดความรู้ 2) การ

---

[43]Timo Kucza, Knowledge management process model [Online], accessed 23 January 2008. Available from http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications.

[44]D. Bhatt, EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications [Online], Accessed 23 January 2008. Available from : http://www.ekknowledgecenter.com/ articles/1010/1010.htm

เสาะหาความรู้ 3) การปรับปรุง ดัดแปลงหรือสร้างความรู้ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจกรรมของงาน 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การบันทึกความรู้[45] ขณะที่ประพนธ์ ผาสุกยืด ได้อธิบายการจัดการความรู้ในองค์การ โดยใช้โมเดลปลาทู ในการอธิบาย ดังนี้ 1) ส่วน หัวปลา (knowledge vision – KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ 2) ส่วน ตัวปลา (knowledge sharing – KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ส่วน หางปลา (knowledge assets – KA) เป็นส่วนของ คลังความรู้ หรือขุมความรู้[46]

น้ำทิพย์ วิภาวิน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ 1) วัฒนธรรม ที่เอื้อต่อความรู้ 2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้กับความรู้โดยเฉพาะและพนักงานในองค์กรสามารถใช้งานได้ 3) ภาวะผู้นำ 4) แรงจูงใจในการทำงาน 5) มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป[47]

ภราดร จินดาวงศ์ ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) บุคลากรในองค์กร 2) การจัดการในองค์กร 3) พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี 4) ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ[48] บดินทร์ วิจารณ์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างพื้นฐาน 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) แรงจูงใจ 6) การวัดและประเมินผล 7) ความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้ 8) การจัดการนอกจากนี้ บดินทร์ วิจารณ์ กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้ 1) กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร 2) กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร 3) ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร 4) คัดเลือกโครงการนำร่อง 5) พัฒนาโครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร 6) กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ 7) กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก 8) การติดตาม ควบคุมและปิดโครงการ[49]

---

[45]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 21 January 2008. เข้าถึงได้จาก http://www.kmi.or.th

[46]ประพนธ์ ผาสุกยืด, การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ (กรุงเทพฯ : ไยไหม, 2550), 15.

[47]น้ำทิพย์ วิภาวิน, การจัดการความรู้กับคลังความรู้ (กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์, 2547), 120.

[48]ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE (กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549), 41 - 43.

[49]บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547), 48 – 49.

แนวคิดของสถาบัน/หน่วยงาน/องค์กร/สมาคมของต่างประเทศและของไทย

หน่วยงานระดับชาติทางด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ (PSB) ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๆ 2 อย่าง คือ 1) ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) หรือเรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT” 2) ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลัก ๆ 4 อย่าง คือ 2.1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ 2.2) วัฒนธรรมองค์กร 2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 2.4) การวัดผล[50] ส่วนสมาคมด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development : ASTD) สรุปไว้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ (define) 2) การสร้างความรู้ (create) 3) การแสวงหาความรู้ (capture) 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ (share) 5) การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ (use) และมีปัจจัยเอื้อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ อีก 8 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) โครงสร้างองค์กร (structure) 3) การติดต่อสื่อสาร (communication) 4) กระบวนการและเทคโนโลยี (process and technology) 5) การให้รางวัล (reward, recognition) 6) การวัดและประเมินผล (measurement) 7) ความรู้ความสามารถของทีมงาน (competency) 8) การบริหารจัดการ (management)[51]

สำหรับหน่วยงานในประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดย บุญดี บุญญากิจและคณะ ได้ศึกษาค้นคว้าและนำประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรนำร่อง (Pilot Organizations) สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการจัดการความรู้ เรียกว่า วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย 1) วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle of Implementation) ซึ่งเป็น Model ที่ประยุกต์มาจากบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกามาประยุกต์ใช้ โดยประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้ 1.1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management) 1.2) การสื่อสาร (communication) 1.3) กระบวนการและเครื่องมือ (process and tools) 1.4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (training and learning) 1.5) การวัดผล (measurements) 1.6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (recognition and

---

[50]Singapore Productivity and Standard Board, Primer on Knowledge Management Integrated (Singapore : Press Pte Ltd, 2001), 21.

[51]American Society for Training and Development (ASTD), Knowledge Management [Online], accessed 23 November 2008. Available from http:// www.processknowledge.com

rewards) 2) กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) 2.1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2.2) การสร้างและการแสวงหา (knowledge creation and acquisition) 2.3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 2.4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 2.5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 2.6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) 2.7) การเรียนรู้ (learning) 3) ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ซึ่งประกอบด้วย 3.1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and strategy) 3.2 วัฒนธรรมองค์กร (culture) 3.3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (technology) 3.4) การวัดผล (measurement) 3.5) โครงสร้างพื้นฐาน[52]

สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เสนอโมเดลการจัดการความรู้ไม่รู้จบ มองจากจุดเน้นที่ต่างกันของการจัดการ 1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) 1.1) การเข้าถึงตีความ 1.2) นำไปปรับใช้ 1.3) การยกระดับการเรียนรู้ 1.4) การรวบรวมจัดเก็บความรู้ 2) ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) 2.1) มีใจ/แบ่งปัน (care & share) 2.2) เรียนรู้ร่วมกัน (capture & learn) 2.3) สร้างความรู้/ยกระดับความรู้ 2.4) นำไปปรับใช้ ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้จะมีการแปรเปลี่ยนสภาพระหว่างกันตลอดเวลา วงจรจึงหมุนแบบเกี่ยวเนื่อง ไขว้กันสลับไปมาคล้ายเครื่องหมาย infinity ซึ่งคือ วงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ นอกจากนี้ ได้เสนอโมเดลสามเหลี่ยม KM รูปแบบการจัดการความรู้ 3 มุมมอง ถือเป็นการเตือนให้มองการจัดการความรู้ให้ครบทั้ง 3 มิติ คือ 1) มิติที่ 1 องค์ความรู้ (body of knowledge) 2) มิติที่ 2 กระบวนการที่ทำให้ได้ความรู้ (process of knowing) 3) มิติที่ 3 ชุมชนการเรียนรู้ (learning community) [53] จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดังมีรายละเอียดในแผนภูมิที่ 2

---

[52]บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2549) 45 – 62.

[53]สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), โมเดลการจัดการความรู้ ไม่รู้จบ [Online], accessed 21 January 2008. Available from http:// www.kmi.or.th

แผนภูมิที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization (New York : Doubleday / Curency, 1990), 56-61.

: Ikujiro Nonaka, "The Knowledge Creating Company," Harvard Business Review (91608, November – December 1991) : 70-73.

: Michael J. Marquardt and A. Raynolds, The Global Learning Organization (New York : Irwing, 1994), 26 - 34.

: Peter F. Drucker, Managing in The Time of Great Change (Oxford : Butterwort-unnemann, 1995), 135.

: M. Marquardt, Building the learning organization : A systems approach to quantum improvement and global success (New York : McGraw-Hill, 1996), 21.

: Arthur Anderson and American Productivity & Quality Center, The Knowledge Management Assessment Tool : External Benchmarking Version (USA : Arthur Anderson/APQC, 1996), 59 - 63

: Thomas H. Davenport and Others, "Successful Knowledge Management Project," Sloan Management Review 39,2 (Winter 1998) : 43-57.

: C. O'Dell and C. J. Grayson, "If We Only Knew What we Know : Identification and Transfer of Internal Best Practice," California Management Review 40, 3 (1998) : 154 - 174.

: S. I. Tannenbaum, and G. M. Alliger, Knowledge Management : Clarifying the Key Issue (U.S.A. : the International Association for Human Resource Information Management, 2000), 13 - 22.

: T. G. Cummings and C. G. Worley, Organization development and change, 7th ed. (Cincinnati, OH : South-Western College, 2001), 526 – 528.

: C. W. Holsapple and K. D. Joshi, "Understanding Knowledge Management Solutions : The Evolution of Frameworks in Theory and Practice," in Knowledge Management Systems : Thirty and Practice (UK : The Alden Press, Thomson Learning, Stuart Barnes (Editor), 2002), 222-241.

: James D. McKeen and Heather A. Smith, Making IT Happen : Critical Issues in IT Management (Ontario : Wiley, 2003), 51-58.

: Irma Becerra-Fernandez, Avelina Gonzalez, and Rajiv Sabherwal, Knowledge Management Challesges, Solutions and Technologies (New Jersey : Pearson Education Inc., Upper Saddle River, 2004), 32-45.

: Shelda Debowski, Knowledge Management (Australia : John Wiley & Sons Australia, Ltd, 2006), 23.

: Ben Franklin, Knowledge Management Synergy [Online], accessed 16 August 2007. Available from http://www.providersedge.com/kma

: Timo Kucza, Knowledge management process model [Online], accessed 23 January 2008. Available from http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications.

: D. Bhatt, EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications [Online], Accessed 23 January 2008. Available from : http://www.ekknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm

: Singapore Productivity and Standard Board, Primer on Knowledge Management Integrated (Singapore : Press Pte Ltd, 2001), 21.

: American Society for Training and Development (ASTD), Knowledge Management [Online], accessed 23 November 2008. Available from http:// www.processknowledge.com

: วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 21 January 2008. เข้าถึงได้จาก http:// www.kmi.or.th

: ประพนธ์ ผาสุกยืด, การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ (กรุงเทพฯ : ไยไหม, 2550), 15.

: น้ำทิพย์ วิภาวิน, การจัดการความรู้กับคลังความรู้ (กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์, 2547), 120.

: ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE (กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549), 41 - 43.

: บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547), 48 – 49.

: บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2549) 45 – 62.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด, 2550), 23-26.

: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.kmi.or.th/

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ หมายถึง แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ โดยผ่านกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การคัดเลือกและสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การจัดโครงสร้างองค์ที่เหมาะสม การพัฒนาสมรรถนะตนเองให้เป็นผู้รู้ ของบุคลากร ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติงาน การบริหารจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาอันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของไทยที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาบัณฑิตและได้รับการประกาศผลการจัดอันดับ “การเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์” (e-University) จากมหาวิทยาลัยทั่วโลก 4,000 กว่าแห่ง จากเว็บไซต์ Webometrics (Webometrics Ranking of World Universities) โดยการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนเอกสารตีพิมพ์ออนไลน์และจำนวนเอกสารที่มีการอ้างอิง ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลของทุกมหาวิทยาลัยที่เผยแพร่ในฐานข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทาง website ของสถาบันและบนฐานข้อมูลอื่น ๆ จำนวน 44 มหาวิทยาลัย เรียงตามอันดับดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 4) สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) 5) มหาวิทยาลัยมหิดล 6)มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 7)มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 8) มหาวิทยาลัยอัญสัมชัญ 9) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 10) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 11) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 12) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 13) มหาวิทยาลัยศิลปากร 14) มหาวิทยาลัยนเรศวร 15) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 16) สถาบันเทคโนโยลีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 17) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 18) มหาวิทยาลัยสยาม 19) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 20) มหาวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ 21) มหาวิทยาลัยบูรพา 22) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 23) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช 24) มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ 25) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 26) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 27) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร 28) สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ 29) มหาวิทยาลัยรังสิต 30) มหาวิทยาลัยศรีปทุม 31) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 32) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 33) มหาวิทยาลัยพายัพ 34) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานาชาติสิริธร 35) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

36) มหาวิทยาลัยทักษิณ 37) มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น 38)โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า 39) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ 40) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 41) มหาวิทยาลัยโยนก 42) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 43) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม และ 44) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา" ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร หลักฐาน อันมีสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย อันมีเนื้อหาสาระสำคัญและรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด

การวัดความสำเร็จขององค์กรเป็นความท้าทายในการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยทั่วไปในการวางแผนการดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ระบบการวัดผลการดำเนินการที่ใช้ดัชนีชี้วัดเป็นพื้นฐานถือเป็น "สมอง" ที่ทำให้การปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทบทวนผลการดำเนินการ และนำผลการทบทวนนั้นไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานประจำวันขององค์กรมีความสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้และช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน[1] โดยที่การวัด (measurement) หมายถึง "กระบวนการกำหนดปริมาณ/จำนวน/ตัวเลข/ลำดับ/ระดับ เพื่อแทนคุณสมบัติของสิ่งของหรือเหตุการณ์ใด ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ โดยใช้เครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่ง" ส่วนการประเมิน (evaluation) หมายถึง "กระบวนการประมาณแนวโน้มและทิศทางเพื่อแทนคุณสมบัติของสิ่งของหรือเหตุการณ์โดยเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทราบสถานะของสิ่งของหรือเหตุการณ์นั้น ๆ " ซึ่งในชีวิตประจำวัน เราต้องใช้ทั้งการวัดและ การประเมิน โดยเฉพาะการดำเนินงานในองค์กรจำเป็นต้องทำทั้งการวัดและการประเมิน เพราะลำพังการวัด เพียงอย่างเดียว

---

[1]วสิษฐ์ พรหมบุตร, สุธี ปิงสุทธิวงศ์ และ เจริญสิน เลิศมหกิจ, KPIs Principle to Practice : วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง (กรุงเทพฯ : แผนกประมวญความรู้ ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549), 4 - 9.

จะไม่สามารถนำไปใช้ตัดสินใจได้ ต้องมีการเปรียบเทียบเพื่อประเมินด้วย แต่หากมุ่งหน้าประเมินโดยไม่สนใจว่าการวัดถูกต้องแม่นยำและตรงประเด็นเพียงไร ก็ย่อมไม่สามารถนำผลการประเมินมาใช้ตัดสินใจได้เช่นกัน ดัชนีชี้วัด จึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคู่กันเสมอในการใช้การวัดและการประเมิน เพราะหากมองจากแง่มุมของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องใช้ดัชนีชี้วัดด้วยเหตุผล 4 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อตรวจสอบสถานะ (check position) ว่าขณะนี้องค์กรอยู่ในตำแหน่งใดของการแข่งขัน 2) เพื่อสื่อสารสถานะ (communicate position) ให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก 3) เพื่อยืนยันและจัดลำดับความสำคัญ (confirm priorities) ที่ให้ข้อมูลที่นำไปประเมินได้ว่าสิ่งใดสำคัญเร่งด่วนและสำคัญลดหลั่นกันลงไป และ 4) เพื่อตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า (compel progress) เมื่อดำเนินการปรับปรุง ดัชนีชี้วัดเป็นเครื่องมือสำหรับทบทวนความคืบหน้าและช่วยควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย และปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสม ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ[2] ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัด เปรียบเสมือนส่วนย่อย หรือลูกของประเด็นการประเมิน จะมีจำนวนมากกว่า จึงยุ่งยากกว่าการกำหนดประเด็นการประเมิน ซึ่งอาจได้จากการเลือกตัวชี้วัดที่ได้มีผู้ใช้แล้ว หรือแนวทางที่เสนอไว้จากแหล่งต่าง ๆ เช่นเดียวกับประเด็นการประเมินหรือนำมาปรับให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะประเมินที่เรียกว่า พัฒนาตัวชี้วัด หรือต้องสร้างขึ้นใหม่ หรือทั้งเลือก ปรับและสร้างขึ้นใหม่ร่วมกันก็ได้ หลังจากนั้นก็จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดเกณฑ์การประเมินและองค์ประกอบอื่น ๆ ต่อไป

ความหมายของตัวชี้วัด (Indicator)

คำว่า ตัวชี้วัด (indicator) ได้มีนักวิชาการไทยได้แปลไว้หลากหลาย เช่น เครื่องชี้ เครื่องชี้วัด ดัชนี ดัชนีชี้วัด ดัชนีบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับตัวชี้วัดจากหลากหลายแนวคิดและมุมมองจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัด เป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Indicator” ซึ่งตามพจนานุกรมออกซ์ฟอร์ด (Oxford dictionary) ได้ให้ความหมายของ indicator ไว้ว่า หมายถึง สิ่งบ่งชี้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (That which points out, or direct attention to something) หรือสิ่งที่ใช้บ่งชี้ทิศทางในการทำบางสิ่งบางอย่าง ส่วนพจนานุกรมเวบส์เตอร์ (Webster dictionary) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นสิ่งที่บ่งชี้หรือสิ่งที่ชี้บอกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่อาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริงได้บ้าง ส่วน จอห์นสโตน

[2]เรื่องเดียวกัน, 10-12.

(Johnstone) ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่า หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสภาวการณ์ที่เราสนใจ เข้าไปตรวจสอบอย่างกว้างขวาง หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต[3] แอชเวิร์ทและฮาร์วีย์ (Ashworth & Harvey) กล่าวว่า ดัชนีบ่งชี้คุณภาพเป็นสถิติ อัตราส่วน และข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งบ่งชี้แนวการจัดการศึกษาหรือการปฏิบัติการของสถาบันการศึกษา[4]

นงลักษณ์ วิรัชชัย กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ ในภาษาอังกฤษ คือ indicator คำนี้มีความหมายใกล้เคียงกับดัชนีหรือคำว่า index ในภาษาอังกฤษ พจนานุกรม Webster's New Twentieth Century Dictionary of English Language : Unabridged ฉบับพิมพ์ครั้งที่สอง ค.ศ. 1983 และพจนานุกรม Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991) ให้คำอธิบายว่า indicator มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน in = in , to + dicare = declare, point out หรือ indicare = to point out, to declare คำนี้เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1660 และให้หมายถึง เครื่องมือ (device) เครื่องวัดระบุปริมาณ (gauge) หน้าปัด (dial) เครื่องบันทึก (register) หรือตัวชี้ (pointer) ใด ๆ สำหรับวัด หรือบันทึก หรือแสดง และให้หมายรวมถึงกลุ่มของค่าสถิติที่นำมารวมกันเพื่อระบุสภาพเศรษฐกิจ นอกจากนี้ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสถานภาพที่ต้องการศึกษา ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าตัวบ่งชี้แสดงหรือระบุ หรือบ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมกว้าง ๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดเวลาหรือช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลง[5] ขณะที่ ศิริชัย กาญจนวาสี ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัด (indicator) หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผล

---

[3] J. N. Johnstone, Indicators of education systems (London : Kogan Page, 1981), 2.

[4] Allan Ashworth and Roger Harvey, Assessing Quality in Further and Higher Education (London : Jessica Kingsley Publishers, 1994), 6.

[5] นงลักษณ์ วิรัชชัย, "สถิติการศึกษาและแนวโน้ม," เอกสารประกอบการสอนวิชาสถิติการศึกษาและแนวโน้ม, ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541, 1-2, อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), 4-5.

การดำเนินงาน[6] นอกจากนี้ สุวิมล ติรกานันท์ กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งต่าง ๆ หรือลักษณะต่าง ๆ ที่ระบุถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการประเมิน ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ดีควรสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน ควรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและสุดท้ายต้องเป็นตัวชี้วัดที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น[7] ส่วน วสิษฐ์ พรหมบุตร และคณะ ให้ความหมายของคำว่า ดัชนีชี้วัด (key performance indicator หรือ KPI) ว่าหมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือ KPI อาจแปรง่าย ๆ ว่า "ตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ"[8]

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า "ตัวชี้วัด" สำหรับสื่อความหมายถึง "indicator" ซึ่งหมายถึง สิ่งที่บ่งบอกลักษณะการดำเนินงาน คุณภาพ หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นสารสนเทศในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัด

จอนสโตน์ (Johnstone) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด

1. มีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ ครอบคลุมบทบาทหลักขององค์การ รวมทั้งครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพการทำงานทั้งในด้านปัจจัยตัวป้อน ปัจจัยกระบวนการ และผลผลิต

2. สามารถนำมาใช้ควบคุมและประเมินการทำงาน หรือเป็นการประเมินตนเอง เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานในองค์การ รวมทั้งนำมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจในการจัดการพัฒนาองค์การ

3. มีความตรง มีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การ

4. มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ และไม่ผันแปรง่ายนัก

---

[6]ศิริชัย กาญจนวาสี, ทฤษฎีการประเมิน, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 82.

[7]สุวิมล ติรกานันท์, การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 64-65.

[8]วสิษฐ์ พรหมบุตร, สุธี ปิงสุทธิวงศ์ และ เจริญสิน เลิศมหกิจ, KPIs Principle to Practice : วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง, 12-13.

นอกจากนี้ ควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องชี้บอกสิ่งต่าง ๆ หรือบ่งบอกธรรมชาติของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ตัวชี้วัดเป็นเพียงตัวบอกหรือตัวบ่งชี้สิ่งต่าง ๆ ในลักษณะการประมาณ อาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าเป็นจริงบ้าง

2. ตัวชี้วัดจะประกอบด้วยตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อที่จะบ่งบอกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะกว้าง ๆ ของสภาพการณ์ระบบนั้น ๆ

3. ตัวชี้วัดที่ใช้บ่งชี้ปริมาณของสิ่งใด ควรกำหนดในลักษณะปริมาณหรือคิดเป็นค่าตัวเลขได้ ไม่ใช่กำหนดในลักษณะการบรรยายข้อความล้วน ๆ

4. ตัวชี้วัดสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลาหนึ่งหรือระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นช่วงระยะเวลาใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความไวของการผันแปรของระบบที่นำมากำหนดตัวชี้วัด

5. ตัวชี้วัดควรต้องพัฒนามาจากการรวบรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการศึกษาวิจัย เพราะจะทำให้ตัวชี้วัดที่ศึกษาขึ้นมีความน่าเชื่อถือ[9]

สุวิมล ติรกานันท์ กล่าวว่า แต่ละประเด็นของการประเมินมีตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้หลายตัวด้วยกัน สิ่งที่สำคัญของขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่ดี ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน โดยสามารถระบุถึงสถานการณ์ในประเด็นที่ต้องการประเมินได้ชัดเจน

2. เป็นรูปธรรมทำให้สามารถวัดหรือสังเกตได้ ซึ่งจะช่วยผู้ประเมินในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวชี้วัดดังกล่าว

3. ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ผลงานประเมิน หากตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินไม่ได้รับการยอมรับ ย่อมส่งผลต่อคุณภาพของการประเมิน ทำให้การประเมินนั้นล้มเหลวในที่สุด[10]

อาจสรุปได้ว่า “ตัวชี้วัด” มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน จึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่ เพียงใด

2. ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

---

[9]J. N. Johnstone, Indicators of education systems, 33-38.

[10]สุวิมล ติรกานันท์, การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ, 67.

2.1 เงื่อนไขของเวลา กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์, 3 เดือน, 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมาย

2.2 เงื่อนไขของสถานที่ กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ด้านปัจจัย กระบวนการ หรือผลลัพธ์ เป็นต้น

คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด

ศิริชัย กาญจนวาสี ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ หรือตัวชี้วัดที่ดี ว่ามีคุณสมบัติสำคัญ ดังนี้

1. ความตรง (validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น มีลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป เป็นต้น

1.2 มีความเป็นตัวแทน (representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกาย เป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ช่วย คุณภาพของผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศ ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีหน้าท่าทางของการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 มีความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่ หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้น มากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตร แต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการ

ทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามตามปฏิกิริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ ต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือ หรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่า

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ตัวบ่งชี้ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวาง เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ใช้ได้ดีและได้ผล โดยมีลักษณะดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย[11]

ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดมีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการจำแนก ซึ่งอาจจำแนก โดยอาศัยวิธีการนำไปใช้ หรืออาศัยแนวคิดของวิธีการสร้างตัวชี้วัด ก็ได้ ซึ่งจอห์นสโตน (Johnstone) ได้จำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ 5 วิธี ดังนี้

1. จำแนกตามตัวแปรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative Indicators) ตัวบ่งชี้เดี่ยว(dissaggregative Indicators) และตัวบ่งชี้รวม(composite Indicators)

1.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative Indicators) เป็นตัวแปรเดี่ยวที่สะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา หรือกล่าวได้ว่า เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่บ่งชี้ลักษณะหนึ่งลักษณะใด ในระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้มากในการวิจัย งานบริหารและงานวางแผน

---

[11]ศิริชัย กาญจนวาสี, <u>ทฤษฎีการประเมิน,</u> 84-86.

1.2 ตัวบ่งชี้เดี่ยว (dissaggregative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นตัวเดี่ยว ๆ แต่ละตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเพื่ออธิบายเรื่องหนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปร เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา ซึ่งถ้าจะนำไปอธิบายเพียงบางส่วนก็จะเกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง

1.3 ตัวบ่งชี้รวม (composite Indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน มีการถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวแปรเพราะตัวแปรแต่ละตัวนั้นอาจมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากัน แล้วคำนวณหาค่าตัวแปรชี้รวมออกมา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงสามารถอธิบายลักษณะ หรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าตัวแปรเพียงตัวเดียว

2.2 จำแนกตามวิธีการแปลผล ได้แก่ การแปลผลแบบอิงกลุ่ม (norm referenced) การแปลผลแบบอิงเกณฑ์ (criterion referenced) และการแปลผลแบบอิงตนเอง (self referenced)

2.3 จำแนกตามลักษณะและสเกลการวัด ได้แก่ วัดเป็นค่าสัมบูรณ์ (absolute measurement) และวัดเป็นค่าสัมพันธ์ (relative measurement)

2.4 จำแนกตามช่วงเวลา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ ที่แสดงค่าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (measurement of stocks) และตัวบ่งชี้ที่แสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา (measurement of flows)

2.5 จำแนกตามระดับในการวัดได้แก่วัดลักษณะสภาพรวมๆทุกระดับ (measurement of overall level) และวัดลักษณะการแจกแจงหรือการกระจาย (measurement of distribution)

2.6 จำแนกตามตัวบ่งชี้เชิงระบบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตามทรัพยากรนำเข้า (input Indicators) ตัวบ่งชี้กระบวนการ (process Indicators) และตัวบ่งชี้ผลผลิต (output Indicators)[12]

สุวิมล ติรกานันท์ แบ่งประเภทของตัวชี้วัดออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะของตัวชี้วัด

1.1 ตัวชี้วัดโดยตรง เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตรงในประเด็นที่ต้องการประเมิน เช่น ปริมาณงานที่ได้จากโครงการ ประเด็นที่ต้องการประเมินคือ ปริมาณงานที่ได้รับ ตัวชี้วัด คือ สัดส่วนของจำนวนชิ้นงานที่สำเร็จกับจำนวนชิ้นงานที่คาดหวัง เป็นต้น

1.2 ตัวชี้วัดใกล้เคียง เป็นตัวชี้วัดลักษณะอื่นที่ใกล้เคียงกับประเด็นที่ต้องการประเมินอาจใช้ตัวชี้วัดเพียงตัวเดียว หรือชุดของตัวชี้วัดในลักษณะเดียวกัน เช่น ประเด็นที่ต้องการประเมิน คือ ความรู้ความเข้าใจ ตัวชี้วัด คือ ความแตกต่างระหว่างคะแนน pretest และคะแนน posttest เป็นต้น

---

[12]J. N. Johnstone, Indicators of education systems, 24-26.

1.3 ตัวชี้วัดผสม ลักษณะตัวชี้วัดนี้เป็นชุดของตัวชี้วัดหลาย ๆ สาขาที่นำมาใช้ร่วมกันเพื่อระบุถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการประเมิน เช่น ประเด็นที่ต้องการประเมินคือ การอยู่ดีกินดี ตัวชี้วัด คือ การมีอาชีพ การมีรายได้ ระดับการศึกษา ลักษณะสุขภาพอนามัย เป็นต้น

2. แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม

2.1 ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราเงินเฟ้อ การลงทุน การออม อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

2.2 ตัวชี้วัดทางสังคม ได้แก่ อัตราการอ่านออกเขียนได้ อัตราการเจ็บป่วย อัตราการเกิด

2.3 ตัวชี้วัดทางการเมือง ได้แก่ ร้อยละของประชาชนที่ใช้สิทธิเลือกตั้ง จำนวนพรรคการเมือง สถิติผู้สมัครเข้ารับการเลือกตั้ง

3. แบ่งตามลักษณะของข้อมูล

3.1 ตัวชี้วัดที่สังเกตได้โดยตรง ได้แก่ จำนวนผู้คนสัญจรผ่านสะพานที่สร้างขึ้น อัตราการว่างงาน คะแนนสอบ น้ำหนัก ส่วนสูง

3.2 ตัวชี้วัดด้านความรู้สึกและอารมณ์ ได้แก่ ความพึงพอใจ การยอมรับ

4. แบ่งตามกระบวนการ

4.1 ตัวชี้วัดสิ่งนำเข้า (input) ได้แก่ อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้

4.2 ตัวชี้วัดกระบวนการ (process) ได้แก่ ปริมาณงานที่เสร็จสิ้นในแต่ละช่วงเวลา

4.3 ตัวชี้วัดผลสุดท้ายของโครงการ (output) ได้แก่ อัตราส่วนระหว่างครัวเรือนที่ได้รับบริการทางสาธารณสุขกับครัวเรือนทั้งหมดในพื้นที่โครงการ[13]

ประโยชน์ของตัวชี้วัด

นงลักษณ์ วิรัชชัย ได้รวบรวมประโยชน์ของตัวบ่งชี้จากแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ อาทิ จอห์นสโตน (Johnstone) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาว่าจะเป็นประโยชน์ในด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา ด้านการกำกับและการประเมินระบบการศึกษา เบอร์สไตน์ โอคส์ และ กุยตัน (Burstein, L; Oakes; & Guiton) รวมทั้งบอตตานี และวอลเบอร์ก (Bottany & Walberg) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าตัวบ่งชี้ทางการศึกษาเป็นประโยชน์มากในการประกันคุณภาพ (Quality assurance) และการแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability)

---

[13]สุวิมล ติรกานันท์, การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ, 66.

และแนวคิดเรสนิค โนแลนและเรสนิค (Resnick Nolan and Resnick) ที่กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ และสรุปว่า ในด้านการประเมินผลของระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาเป็นประโยชน์มากในการกำกับและประเมินผลระบบการศึกษา การจัดอันดับการศึกษา การประกันคุณภาพ และการแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ การปรับปรุงและพัฒนาระบบการศึกษาโดยใช้ผลการประเมินเป็น แนวทางซึ่งจะเรียกตัวบ่งชี้ประเภทนี้ว่า ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators)[14]

กระบวนการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัด

จอห์นสโตน (Johnstone) อธิบายถึงวิธีการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 3 วิธีการหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำผลไปใช้ (pragmatic reduction)

การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำผลไปใช้ ทำได้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1.1 การคัดเลือกตัวแปรมาจำนวนหนึ่ง ที่ผู้พัฒนาพิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้กำหนดตัวชี้วัด ซึ่งการพัฒนาตัวชี้วัดแนวทางนี้ จะได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทน (representative indicators)

1.2 การคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน มาทำการรวมเข้าด้วยกัน (combination) เพื่อลดจำนวนตัวแปรลง ซึ่งการพัฒนาตัวชี้วัดแนวทางนี้ จะได้ตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนในการบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของสถานการณ์นั้น ๆ

จุดอ่อนของวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการนำผลไปใช้ คือ การคัดเลือกตัวแปรโดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เลือกหรือผู้ศึกษาตัวชี้วัด ซึ่งอาจเกิดความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรได้ วิธีการพัฒนาตัวชี้วัดจึงไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร

2. การพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี (theoretical method)

การพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี เป็นวิธีการนำตัวแปรจำนวนหนึ่งที่ได้มาจากการคัดเลือกตามหลักทฤษฎี มาพิจารณากำหนดน้ำหนักตัวแปรตามความสำคัญของตัวแปร จากนั้นนำมาค่าตัวชี้วัดรวมด้วยวิธีการตามหลักคณิตศาสตร์ ในการพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดหลัก

---

[14]นงลักษณ์ วิรัชชัย, "สถิติการศึกษาและแนวโน้ม," เอกสารประกอบการสอนวิชาสถิติการศึกษาและแนวโน้ม, 2541, 26-29.

ทฤษฎีเพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่ดี และถูกต้องตามหลักทฤษฎี จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

2.1 หลักการที่ 1 คัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (selecting the component variables) เพื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบที่คัดเลือกมามีความเหมาะสมในการนำมากำหนดตัวชี้วัด ประการแรกที่ต้องศึกษา คือ ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะของสภาวการณ์ที่ต้องการนำตัวชี้วัดที่พัฒนาได้มาบ่งชี้ความมีคุณภาพการทำงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (document) ข้อเสนอเชิงทฤษฎี (theoretical proposition) หรือความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ (expert consensus) ซึ่งข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนนี้จะนำมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบที่จะนำมากำหนดตัวชี้วัด ในกรณีที่ตัวแปรองค์ประกอบมีจำนวนมาก ผู้วิจัยควรต้องทำการลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยตัว เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาความเกี่ยวพันของตัวแปร (confounding) ซึ่งจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการแปลความหมายของผลที่ได้ การลดจำนวนตัวแปรทำได้โดยการยุบรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน หรือโดยการคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงมาเพียงตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวใดสูงนั้น ทำได้โดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.2 หลักการที่ 2 หลักการกำหนดน้ำหนักตัวแปร (defining the weights) กำหนดน้ำหนักให้กับตัวแปรที่นำมาศึกษา กระทำได้ 3 วิธีการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยใช้ความคิดเห็น ในกรณีนี้สามารถทำการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวให้มีน้ำหนักเท่า ๆ กัน หรือกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวให้แตกต่างกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าตัวแปรที่นำมาศึกษามีความสำคัญเท่าเทียมกันหรือไม่ ในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรอาจกำหนดจากช่วยระดับต่าง ๆ กัน เช่น กำหนดจากช่วงระดับ 1 – 5 หรือกำหนดจากช่วงระดับ 1 – 7 หรือ 1 – 10 เป็นต้น สำหรับการพิจารณาน้ำหนักของตัวแปร อาจใช้ความคิดเห็นของผู้วิจัยหรือใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วการกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญ จะได้รับการยอมรับมากกว่าการกำหนดน้ำหนักโดยผู้วิจัย โดยเฉพาะการกำหนดน้ำหนักตัวแปรที่มีความซับซ้อน นอกจากนี้การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เดลฟายเทคนิคก็เป็นที่นิยมกัน

วิธีที่ 2 การกำหนดน้ำหนักตัวแปร โดยพิจารณาจากระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการได้มาซึ่งการผลิตค่าของตัวแปรนั้น ๆ เช่น การกำหนดค่าน้ำหนักตัวแปร วุฒิปริญญาเอกมากกว่าตัวแปรวุฒิปริญญาตรี เนื่องจากระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการศึกษาของวุฒิปริญญาเอกมากกว่าวุฒิปริญญาตรี เป็นต้น

วิธีที่ 3 การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ที่ได้มีผู้ทำการศึกษา และกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว

3. การพัฒนาตัวชี้วัดโดยวิธีเชิงประจักษ์ (empirical method)

การศึกษาตัวชี้วัดโดยวิธีเชิงประจักษ์ เป็นวิธีการศึกษาตัวชี้วัดที่มีความใกล้เคียงกับวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดโดยยึดทฤษฎี ต่างกันแต่เพียงการกำหนดน้ำหนักตัวแปรของวิธีการศึกษาตัวชี้วัดโดยยึดหลักทฤษฎี เป็นการกำหนดน้ำหนักตามความสำคัญของตัวแปร ซึ่งอาจใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือวิธีการอื่น ๆ ที่กล่าวไว้แล้ว ส่วนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรของวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดโดยเชิงประจักษ์ เป็นการใช้วิธีการทางหลักสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

ปัญหาที่อาจพบได้จากวิธีการศึกษาตัวชี้วัดโดยวิธีเชิงประจักษ์ คือปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่งความชัดเจนของข้อมูลที่นำมาใช้กำหนดคุณลักษณะของตัวชี้วัดและปัญหาความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ นอกจากนี้แล้ว การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบอาจพบปัญหาเกี่ยวกับความไม่เพียงพอของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา โดยเฉพาะในกรณีที่ตัวแปรที่นำมาศึกษามีจำนวนมาก เนื่องจากต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา 10 เท่าของจำนวนตัวแปรเป็นอย่างน้อย[15]

นงลักษณ์ วิรัชชัย กล่าวว่า ในส่วนของกระบวนการพัฒนาตัวชี้วัดนั้น มีขั้นตอนคล้ายกับขั้นตอนในกระบวนการวัดตัวแปร แต่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวชี้วัด และตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น โดยกำหนดให้กระบวนการพัฒนาตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ขั้นตอน รายละเอียดแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (statement of purposes)

ขั้นตอนแรกของการพัฒนาตัวชี้วัด คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวชี้วัด นักวิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ตัวชี้วัดที่มีคุณภาพสูงและเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นที่ 2 การนิยามตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเป็นองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศที่ต้องการชี้วัด หรือคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการชี้วัด ดังนั้นในขั้นตอนของการนิยามตัวแปรนั้นนอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว ผู้วิจัย

---

[15]Johnstone, Indicators of education systems, 71-77.

ยังต้องกำหนดด้วยว่าตัวชี้วัดประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวชี้วัดได้อย่างไร การนิยามตัวชี้วัด นงลักษณ์ วิรัชชัย อธิบายว่าทำได้ 3 วิธี คือการนิยามเชิงปฏิบัติ การนิยามเชิงทฤษฎี และการนิยามเชิงประจักษ์ ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และวิธีการในการพัฒนาตัวชี้วัดแตกต่างกันไป รายละเอียดมีดังนี้

2.1 การนิยามตัวชี้วัดโดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (pragmatic definition) เป็นนิยาม ที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลแล้ว หรือมีการสร้างตัวประกอบจากตัวแปรย่อย ๆ หลายตัวไว้แล้ว นักวิจัยเพียงแต่ใช้วิจารณญาณคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ และนำมาพัฒนาตัวชี้วัดการศึกษาโดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามตัวชี้วัดการศึกษาวิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียง เพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างไร นิยามเชิงปฏิบัติจึงเป็นนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับนิยามแบบอื่น และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้ นักวิจัยควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อนโดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับวิจารณญาณในการเลือกตัวแปรและกำหนดนิยาม

2.2 การนิยามตัวชี้วัดโดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (theoretical definition) นิยาม เชิงทฤษฎี เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของนักวิจัยโดยตลอด และใช้วิจารณญาณของนักวิจัยน้อย มากกว่าการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวชี้วัดการศึกษา โดยใช้การนิยามเชิงทฤษฎีนั้น นักวิจัยอาจทำได้สองแบบ *แบบแรก* เป็นการใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัย เป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย นั่นคือ นักวิจัยใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวชี้วัดการศึกษาตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด *แบบที่สอง* เป็นการใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนในขั้นตอนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวนั้น นักวิจัย ใช้ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบในการตัดสินใจ วิธีแบบนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือโมเดลตัวชี้วัดการศึกษาไว้ก่อน

2.3 การนิยามตัวชี้วัดโดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (empirical definition) นิยามเชิงประจักษ์เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎีเพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวชี้วัดประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวบรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้ โดยมีทฤษฎี เอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว ที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวชี้วัดการศึกษานั้น มิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัย การ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสมและเป็นที่นิยมใช้กันอยู่มาจนถึงทุกวันนี้

เมื่อพิจารณาถึงวิธีการนิยามตัวชี้วัดทั้ง 3 วิธีดังกล่าวข้างต้นเปรียบเทียบกับวิธีการนิยามตัวแปร 2 วิธีที่ใช้ในการวิจัยทั่วไป จะเห็นได้ว่า วิธีการนิยามตัวชี้วัดทั้ง 3 วิธีให้ความสำคัญกับการนิยามระดับนามธรรมตามทฤษฎีหรือการนิยามที่มีทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการนิยาม โดยเฉพาะการนิยามตัวชี้วัดโดยใช้นิยามเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ ล้วนแต่ต้องมีทฤษฎีเป็นหลักทั้งสิ้น

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร สามารถทำได้โดยวิธีการ 4 วิธีคือ

วิธีที่ 1 การกำหนดน้ำหนักโดยใช้ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ (expert judgement) ซึ่งอาจเป็นผู้มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาในฐานะนักวิจัย หรือนักวางแผน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ได้พิจารณาลงความเห็นให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัว จากนั้นจึงนำผลมาวิเคราะห์ โดยการใช้ค่าเฉลี่ยหรืออาจมีการใช้ร้อยละของผู้เห็นด้วยกับน้ำหนักในระดับต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังสามารถดำเนินการอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยการใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เป็นต้น

วิธีที่ 2 การกำหนดน้ำหนักโดยการวัดความสำคัญของตัวแปร (measure effort required)ในการวัดความสำคัญของตัวแปร อาจพิจารณาจาก 2 สิ่งคือ 1) พิจารณาช่วงเวลา (time taken) ในการทำกิจกรรมนั้น ๆ และ 2) พิจารณาค่าใช้จ่าย (cost) ในการทำกิจกรรมนั้น ๆ หากกิจกรรมใดใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูงก็ควรให้น้ำหนักความสำคัญมากกว่าตัวอื่น

วิธีที่ 3 การกำหนดน้ำหนักโดยการใช้เกณฑ์มาตรฐาน (to use agreed to Standards) ที่ได้มีผู้ทำการศึกษาและได้มีการกำหนดไว้แล้วอย่างชัดเจน

วิธีที่ 4 การกำหนดน้ำหนักโดยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical data) เป็นวิธีการ กำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรโดยใช้วิธีการทางสถิติ เช่น ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ(factor analysis) และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้วิจัยจะเลือกใช้การกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรวิธีใดนั้น ขึ้นอยู่กับการพิจารณาเหตุผลหลายประการ เพราะธรรมชาติของตัวแปรที่นำมาศึกษามีความแตกต่างกัน ดังนั้นคงไม่มีวิธีการหรือรูปแบบใดที่เหมาะสมที่สุดกับการพัฒนาตัวชี้วัด

ขั้นที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (data collection)

ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวชี้วัด การดำเนินการวัดตัวแปรย่อยได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้ และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบ

คุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งนำมารวมเป็นตัวชี้วัดการศึกษา ในขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินงานคล้ายกับกระบวนการวัดตัวแปรที่ได้กล่าวแล้ว

ขั้นที่ 4 การสร้าง (construction) ตัวชี้วัด

ในขั้นตอนนี้นักวิจัยสร้างสเกลตัวชี้วัด (scaling) โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวชี้วัด โดยวิธีการรวมตัวแปรย่อยหลังจากการกำหนดน้ำหนัก ตัวแปรย่อยตามที่ได้นิยามตัวชี้วัดไว้

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัด

ในการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ โดยบางท่านได้อธิบายการตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดอย่างละเอียดและบางท่านก็อธิบายเพียงแนวคิดหลัก ๆ เช่น อิเวลและโจนส์ (Ewell and Jones) และ นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช ซึ่งในส่วนของจอห์นสโตน (Johnstone) การตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัด ได้เน้นการตรวจสอบตัวชี้วัด 2 ประเด็นคือ

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงภายใน จุดสำคัญที่สุดคือ ผู้วิจัยจะต้องควบคุมให้การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ (operational definition) ของตัวแปรที่นำมาสร้างตัวชี้วัดเป็นดังนี้

1.1 การนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรต้องมีความชัดเจน และครอบคลุมองค์ประกอบของสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมด

1.2 นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นต้องมีลักษณะที่สามารถทำการตรวจวัดได้ในสภาพจริง

1.3 ตัวแปรที่นำมาสร้างตัวบ่งชี้ทั้งหมด ต้องเป็นตัวแทนของสิ่งที่เราต้องการศึกษาจากการที่ผู้พัฒนาตัวชี้วัดการควบคุมการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรต่าง ๆ อย่างดีแล้ว ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นก็จะมีความถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและสิ่งเหล่านี้ ก็จะทำให้เกิดการเพิ่มความเที่ยงตรงภายในให้แก่ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ตัวชี้วัดที่ดีต้องมีความเชื่อมั่นโดยเฉพาะความเชื่อมั่นแบบคงเส้นคงวาในการวัด (the consistency of measurement) ซึ่งวิธีการควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น 4 ประการ มีดังนี้ 1) การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวชี้วัดต้องถูกต้องชัดเจนตรงความเป็นจริง 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล ต้องมีกระบวนการที่ดีและถูกต้อง 3) เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลต้องเป็นเครื่องมือที่มีคุณสมบัติที่ดีและ 4) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต้องถูกต้องตามหลักการ

ขั้นที่ 6 การนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการสื่อสาร (Communication) ระหว่างนักวิจัยที่เป็นผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวชี้วัด หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดแล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบริบท (Context) เช่นอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัดอำเภอ โรงเรียนหรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวชี้วัดการศึกษาให้ผู้บริโภค/ผู้บริหาร/นักวางแผน/นักวิจัย ตลอดจนนักการศึกษาทั่วไปได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดการศึกษาได้อย่างถูกต้องต่อไป[16]

สำหรับ สุวิมล ติรกานันท์ กล่าวว่า การพัฒนาตัวชี้วัดมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัด เป็นการเลือกตัวแปรที่สำคัญจากประเด็นการประเมิน ไม่ว่าประเด็นการประเมินจะถูกกำหนดมาด้วยวิธีการใดก็ตาม ซึ่งตัวชี้วัดที่ดีควรสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน ควรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและสุดท้ายคือ เป็นตัวชี้วัดที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ค่าของตัวชี้วัด ค่าของตัวชี้วัด แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

1. ค่าในเชิงปริมาณ เป็นค่าของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลขโดยใช้สถิติเบื้องต้นมาช่วยในการคำนวณ ที่นิยมใช้มีดังนี้

1) ร้อยละ เช่น ร้อยละของเด็กวัยรุ่นที่มีประวัติอาชญากรรม

2) อัตราส่วน เช่น อัตราส่วนของแพทย์ต่อผู้ป่วย

3) สัดส่วน เช่น สัดส่วนของสตรีในวัยเจริญพันธุ์ต่อสตรีทั้งหมดทั่วประเทศ

4) จำนวน เช่น จำนวนโรงพยาบาลที่สร้างขึ้นในปีนี้

5) ค่าเฉลี่ย เช่น อายุการใช้งานเฉลี่ยของเครื่องถ่ายเอกสาร

2. ค่าในเชิงคุณลักษณะ เป็นค่าของตัวชี้วัดที่บรรยายเป็นข้อความไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้ เช่น ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ซึ่งค่าเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้มาจากความคิดเห็นในการพิจารณาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในบางกรณีค่าเชิงคุณลักษณะสามารถเปลี่ยนเป็นค่าเชิงปริมาณได้ โดยการใช้กลุ่มคนพิจารณา แล้วคิดเป็นร้อยละหรือสัดส่วนของคนที่มีความ

---

[16]นงลักษณ์ วิรัชชัย, “สถิติการศึกษาและแนวโน้ม” เอกสารประกอบการสอนวิชาสถิติการศึกษาและแนวโน้ม, 2541, 30-35.

คิดเห็นสอดคล้องหรือไม่สอดคล้อง ตัวอย่างเช่น การพิจารณาตัวชี้วัดเรื่องความสอดคล้องของหลักสูตรการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ของโครงการโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษา 10 ท่าน มีผู้เชี่ยวชาญที่เห็นว่าสอดคล้อง 8 ท่าน เห็นว่าไม่สอดคล้อง 1 ท่านที่เหลืออีก 1 ท่าน ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องหรือไม่ ค่าของตัวชี้วัดนี้ คือ 80 % หรือ 8/10

2. การวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อได้ตัวชี้วัดแล้ว ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาขั้นตอนในการวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเริ่มจากการเลือกใช้ชนิดของข้อมูลว่าเป็นข้อมูลปฐมภูมิหรือข้อมูลทุติยภูมิ ถ้าเป็นข้อมูลปฐมภูมิจะต้องมีการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไป ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบรายงาน เป็นต้น เครื่องมือที่สร้างขึ้นจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนจะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ส่วนข้อมูลทุติยภูมิต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะนำมาใช้

3. การประเมินตัวชี้วัด

ในแต่ละประเด็นอาจประกอบด้วยตัวชี้วัดเพียงตัวเดียวหรือมากกว่าก็ได้ ลักษณะของตัวชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นจะมีลักษณะคล้ายกับตัวแปรในการวิจัย ตัวแปรที่ถูกระบุในแต่ละประเด็นของการประเมินจะทำหน้าที่ตัวชี้วัดถึงลักษณะของโครงการนั้น ๆ หากการประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการแล้ว การระบุลักษณะของตัวแปรเพียงอย่างเดียวยังไม่สามารถตัดสินคุณค่าได้ ถ้าไม่มีการกำหนดระดับที่น่าพอใจของตัวแปรเสียก่อน ดังนั้น ตัวชี้วัดในการประเมินจะได้จากตัวแปรในประเด็นที่ประเมิน โดยมีการกำหนดระดับที่พึงประสงค์ของตัวแปรนั้น ซึ่งเรียกระดับที่พึงประสงค์ว่า เกณฑ์ของตัวชี้วัด[17] ส่วนวสิษฐ์ พรหมบุตร และคณะ กล่าวว่าลำดับขั้นตอนโดยทั่วไปในการกำหนดดัชนีชี้วัด สามารถแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดสิ่งที่จะวัด 2) หาปัจจัยหลักในการออกแบบดัชนีชี้วัด 3) กำหนดดัชนีชี้วัดที่เป็นไปได้ 4) กลั่นกรอง เพื่อหาดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) 5) กำหนดผู้รับผิดชอบ 6) จัดทำ KPI Dictionary[18]

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่าเป็นไป

---

[17]สุวิมล ติรกานันท์, การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ, 64 - 70.

[18]วสิษฐ์ พรหมบุตร, สุธี ปิงสุทธิวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหกิจ, KPIs Principle to Practice : วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง (กรุงเทพฯ : แผนกประมวญความรู้ ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549), 19.

ตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต

บทบาทของตัวชี้วัดการดำเนินงาน มีบทบาทที่สำคัญต่อการนำไปใช้งาน 5 ประการ ดังนี้

1. การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร

2. การประเมินผล (evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

3.การเป็นบทสนทนา (dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่

4. การเป็นเหตุผล (rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร

5. การจัดสรรทรัพยากร (resource allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล

จากบทบาทที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มีความแตกต่างจากตัวบ่งชี้ธรรมดาโดยทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในคุณลักษณะ

1. ความสามารถกำหนดจุดอ้างอิงที่ชัดเจน (point of reference) จุดอ้างอิงในที่นี้เปรียบเสมือนเป็นเกณฑ์ หรือบรรทัดฐานสำหรับการประเมินบริบท และตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติการ ซึ่ง Davies (1993)[19] แบ่งแหล่งของจุดอ้างอิงสำหรับตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่เป็นไปได้ไว้ 4 ประการ คือ

1. คู่แข่งเฉพาะกิจ (specific competitors)

2. ความคิดทางทฤษฎีหรือบรรทัดฐาน (theoretical ideal or norms)

3. เป้าหมายของรัฐ (stated goals) และ

4. การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา (past performance)

2. มีลักษณะเชิงสัมพันธ์ (relativity) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานไม่มีค่าที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของเวลาและบริบท เป็นสำคัญ

3. ความสามารถในการย่อข้อมูล (data reduction) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ด้วยการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลเป็นการจัดข้อมูลอย่าง

---

[19]Davies, quoted in Borden and Bottrill, "Performance Indicator: History, Definitions, and Methods," In Using Performance Indicators to Guide Strategie Decision Making, ed. V.M.H. and T.W. Banta (San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1994),12-25.

สรุป ซึ่ง Laurillard[20]กล่าวว่าตัวบ่งชี้ ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

4. ความหลากหลายของระดับการวิเคราะห์ (multi-level of analysis) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานสามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็น องค์กรระดับประเทศหรือในหน่วยงานย่อย

คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัดการดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่จะให้สารสนเทศที่ดีนั้น ควรมาจากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม คือ ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (neutrality) การสะท้อนภาพที่สมดุล (balanced perspectives) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (objectivity) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (sensitivity) ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (meaningfulness & interpretability) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (content validity) ความเหมาะสมทางเทคนิค และความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (technical adequacy and construct validity) ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (appropriate standard for comparison) ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย (policy leverage) ความสอดคล้องต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร (relevance to institutional mission statements) และความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (time series)[21]

จากคุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงานเหล่านี้ เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ คือ

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณ เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา

2.ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่างๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

---

[20]Laurillard, quoted in Borden and Bottrill, "Performance Indicator: History, Definitions, and Methods," In Using Performance Indicators to Guide Strategie Decision Making, ed. V.M.H. and T.W. Banta (San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1994),128.

[21]สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, "ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน," ข่าวสารวิจัยการศึกษา 19 , 6 (สิงหาคม–กันยายน 2539) : 3-11.

4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้อย่างไร

รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้ เริ่มจากวงการศึกษาของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาตั้งแต่ต้นปี 1970 เนื่องจากการเผชิญกับปัญหาการถูกตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา เป็นเหตุให้ต้องมีการรัดเข็มขัดประหยัดค่าใช้จ่าย และต้องเพิ่มมาตรการตรวจสอบการทำงานของสถาบันการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณที่ถูกจำกัดลงให้แก่สถาบันต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าสูงสุด จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะเพิ่มภาระรับผิดชอบ หรือ ความสามารถตรวจสอบได้ (accountability)" ของสถาบันการศึกษาด้วยการผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานอย่างจริงจัง จนเป็นที่แพร่หลายมาถึงปัจจุบัน[22] โดยพบว่า มี 3 รูปแบบใหญ่ ดังนี้

1. รูปแบบ Input / Process / Output-Outcome Model เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการตรวจสอบการดำเนินงานทางการศึกษาโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แนวเหตุผลของรูปแบบนี้คือ กระบวนการผลิต, ผลผลิตเบื้องต้นที่ถูกวัดเป็น "มูลค่าเพิ่ม (Value added)" โดยมีตัวบ่งชี้อยู่ 3 ประเภท ที่ใช้มากที่สุด ได้แก่

1) จำนวน, คุณสมบัติและระดับความสามารถของนักศึกษาที่เข้าศึกษา

2) ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา, ระดับการศึกษาและภูมิหลัง, รูปแบบของโครงสร้างการผลิต (เช่น การออกแบบหลักสูตร),โครงสร้างที่เป็นอยู่ของสถาบัน (เช่น ขนาดห้องเรียน จำนวนอาจารย์) และพฤติกรรมนักศึกษา (เช่น การคงอยู่,สาขาวิชาเลือก ฯลฯ)

3) จำนวน,คุณลักษณะและระดับความสามารถของนักศึกษา (ความแตกต่างและคุณค่าของนักศึกษาที่รับเข้ามา) โดยมีความแตกต่างระหว่าง Input / Process / Output Indicators ดังนี้

Input Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับทรัพยากรและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ(เช่น เงิน อาคาร/สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ) รวมถึงบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรนั้นด้วย

Process Indicators เป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร หรือประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าและการปฏิบัติการขององค์กร เป็นวิถีทางการบริการและต้องการวัดในเชิงคุณภาพ

---

[22]ศิริชัย กาญจนวาสี, ทฤษฎีการประเมิน, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544).

Output Indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นผลที่เกิดขึ้นทันที และมักให้ค่าในเชิงปริมาณ ซึ่งต่างจาก Outcome ตรงที่มีขอบเขตที่ยาวและนานกว่าให้ผลกระทบเชิงคุณภาพมากกว่าด้วย

2. รูปแบบ Quality Definition Model

เป็นรูปแบบที่ Ewell and Jones[23] ได้เสนอตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามรูปแบบคำนิยามคุณภาพในลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ชื่อเสียง หรือการจัดอันดับองค์กร (transcendent) โดยให้ความสำคัญกับองค์กรที่ได้รับความสำเร็จทางการศึกษาสูงสุด ตามนิยามนี้ กล่าวถึง คุณภาพที่เน้นทรัพยากรมากกว่าการดำเนินงาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Input และ Output (cost / benefit quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ต้องการเปรียบเทียบผลของการนำ Input เข้าสู่ระบบกับการออกนอกระบบในลักษณะของ Output โดยมุ่งที่จะให้ค่าของการวัดคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการ

2.3 ความสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ (process quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ เน้นคุณภาพของกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่ต้องผ่านกระบวนการรับรองวิทยฐานะขององค์กร

2.4 คุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาที่วัดได้ (product quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่มุ่งวัดสมรรถภาพทางการศึกษาโดยทั่วไป

2.5 ความพอใจของนายจ้าง (user–based quality) เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อประเมินคุณภาพโดยดูจากความพึงพอใจของผู้บริโภคผลผลิตทางการศึกษา เป็นสำคัญ

3. รูปแบบ Comprehensive Indicator System Model

ตัวบ่งชี้จากรูปแบบนี้จัดทำเพื่อติดตามการดำเนินงานทางการศึกษา ที่เน้นการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศสำคัญๆตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีคุณภาพสูง สามารถวิเคราะห์ประเด็น และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือจัดทำนโยบายได้ ทั้งให้ความสำคัญกับคุณค่าและเป้าหมายของระบบการศึกษาของชาติเป็นหลัก และมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่ให้สารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้

จากรูปแบบของการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาดังกล่าวมาแล้วจะพบว่าในวงการศึกษาของไทยนิยมใช้รูปแบบ Input / Process / Output Model เนื่องจาก

---

[23]Ewell and Jones, quoted in Borden and Bottrill, "Indicator: History, Definitions, and Methods," In Using Performance Indicators to Guide Strategie Decision Making, ed. V.M.H. and T.W. Banta (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994), 45.

สอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาของไทย เพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงานในระยะแรก และมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่น ๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และปัจจัยผลผลิต (output) คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุน เป็นต้น กระบวนการได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอนกระบวนการวิจัย กระบวนการให้บริการทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผู้จบการศึกษา ศรัทธาของประชาชน เป็นต้น[24]

ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นคำรับรองของสถาบันอุดมศึกษาฝ่ายเดียว ไม่ใช่สัญญา และใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี โดยในคำรับรองฯ จะประกอบด้วยข้อตกลงเกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการ แนวทางการปฏิบัติราชการ กรอบการประเมินผล ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ซึ่งลักษณะของตัวชี้วัด/ชนิดของตัวชี้วัดที่นำมาประเมินผล อาจเป็น 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น จำนวน ร้อยละ 2) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่มากกว่าหนึ่งตัว เช่นระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยที่ต้องแจกแจงเป็นตัวชี้วัดย่อยหลายตัว 3) ตัวชี้วัดตามขั้นตอนการดำเนินงาน (milestone) 4) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น ระดับคุณภาพของการบริหารจัดการ 5) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ/ไม่สำเร็จ (pass/fail) เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันสู่สากล สำหรับตัวชี้วัดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ กำหนดเป็นตัวชี้วัดเลือกเพิ่มเติม ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์[25]

---

[24]อุทุมพร จามรมาน, การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย (ม.ป.ท., 2541), 24.

[25]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด, 2550), 23-26.

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

เมื่อกว่า 10 ปีมาแล้ว Ikujiro Nonaka ปรมาจารย์และผู้บุกเบิกเรื่องการจัดการความรู้ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ว่าเป็นความได้เปรียบทางการทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด ซึ่งเวลาได้เป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่าคำกล่าวข้างต้นเป็นความจริง โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำเกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ[44] ในอดีต การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นรูปแบบของการพัฒนาองค์การที่มุ่งในเรื่องของการใช้คอมพิวเตอร์และเครือข่าย แต่ในปัจจุบัน การจัดการความรู้ ไม่ใช่เป็นเรื่องของเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป[45] แต่เป็นศาสตร์ใหม่ที่ได้มีพัฒนาและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การชั้นนำของโลก และมีการนำเอาศาสตร์ของการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานในองค์การของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นความท้าทายในการใช้ข้อมูล และการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงเพื่อใช้ข้อมูล ในการตอบคำถามที่มีความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกได้เป็นอย่างดี[46] โดยในที่สุดจะกลายเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญในการนำองค์การไปสู่ความทันสมัย ซึ่งปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนของไทย ต่างทำความเข้าใจในศาสตร์ของการจัดการความรู้ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การมากขึ้นเป็นลำดับ และเป็นที่ยอมรับการอย่างแพร่หลายว่าการจัดการความรู้ที่ดีนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้มากขึ้น

ความรู้ (Knowledge)

ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ซึ่งเป็นสังคมโลกปัจจุบัน “ความรู้” ถือว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่ง ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่

---

[44]บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 6.

[45]พสุ เดชะรินทร์, กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ: Retooling : The New Strategy (กรุงเทพฯ : ฮาซัน พริ้นท์ติ้ง, 2546), 190.

[46]Cliff Figallo and Nancy Rhine, Building the Knowledge Management Network : Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work (New York : Wiley Technology Publishing, 2002), 29.

เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลาและได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญคนที่มีความรู้ (Knowledge workers) จะกลายเป็นคนกลุ่มใหม่ที่ทรงพลังในองค์การและตลาดแรงงาน มีค่านิยมและวัฒนธรรม การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มองคุณค่าของการทำงานอยู่ที่การได้ทำงานที่มีอิสระและสร้างสรรค์ พร้อมที่จะโยกย้ายจากองค์การได้หากไม่ได้รับงานที่ท้าทายและไม่มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง[47] และในสังคมแห่งความรู้ องค์การจะประสบความสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของความรู้ ความรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ปรมาจารย์ด้านการจัดการสมัยใหม่ มักกล่าวเสมอว่า ความรู้เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างมาก และเป็นปัจจัยชี้ขาดของความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ ดรักเกอร์ กล่าวว่าในยุคศตวรรษที่ 20 นี้ ถือเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรุนแรงมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา เพราะสังคมเปลี่ยนเป็นสังคมแห่งความรู้ และเกิดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (knowledge worker) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้วทุกประเทศ

ความรู้ที่ ดรักเกอร์ (Drucker) กล่าวถึงต่างจากความรู้ที่เคยเข้าใจในสมัยก่อน โดยหมายถึงความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน (knowledge in application) ซึ่งเขาให้ความหมายของสังคมแห่งความรู้ว่าเป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์การ ซึ่งมีแก่นสาระสำคัญอยู่ที่การจัดการ องค์การแห่งความรู้ (knowledge organization) จึงเป็นองค์การในสังคมแห่งความรู้ที่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องมีการจัดการความรู้ในองค์การและมีความเข้าใจองค์การเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ค่านิยม สิ่งแวดล้อม ตลาดและสมรรถนะหลักขององค์การด้วย และการจัดการถือเป็นหน้าที่ทางสังคม (social function) เพื่อมุ่งทำให้ความรู้บังเกิดผลขึ้นมา[48] จากการที่เราได้ทราบความสำคัญของความรู้ในแง่มุมที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นภาพของความรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้จากหลากหลายแนวคิดและมุมมองจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของความรู้

ความหมายของคำว่า “ความรู้” นั้น เป็นคำที่มีความหมายกว้าง ดังนั้นในการจะทำความเข้าใจในความหมายของความรู้ จึงต้องพิจารณาความหมายของของข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งเชื่อว่า

---

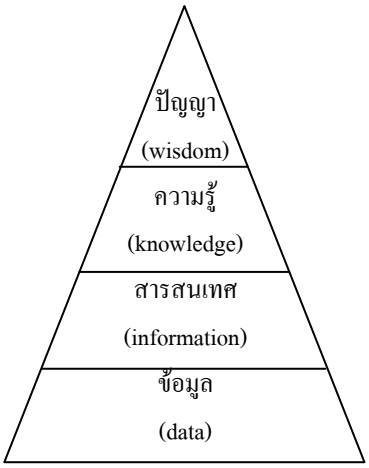
[47]พรชิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management) (กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์, 2547), 15.

[48]Peter F. Drucker, “The Age of Social Transformation,” The Atlantic Monthly (November 1994) : 1-20, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัตนไตร, 2549), 2-3.

มีความสัมพันธ์กันก่อน ทั้งนี้ เมื่อศึกษาพบว่ามีผู้ให้ความหมายของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ดาเวนพอร์ท และ พรูแซค (Davenport and Prusak) ให้ความหมายของข้อมูลว่าข้อมูล คือ กลุ่มของข้อเท็จจริงที่มีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือ เมื่อพิจารณาในแง่ของธุรกิจ ข้อมูล คือ บันทึกธุรกรรมที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ ข้อมูลไม่มีความหมายในตัวของมันเอง เป็นเพียงการบอกกล่าวถึงข้อเท็จจริงบางส่วนของสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่มีการตีความ การออกความคิดเห็น หรือการพิจารณาตัดสินใจ แม้กระนั้น ข้อมูลยังคงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับธุรกิจในการก่อให้เกิดสารสนเทศ ในขณะที่สารสนเทศ คือ ข่าวสาร (message) ในรูปของเอกสาร เสียง หรือภาพ ที่มีจุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนมุมมองของผู้รับสารต่อบางสิ่ง และมีผลกระทบต่อการพิจารณาตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้รับข่าวสาร[49]

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของคำว่า ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ของฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความไว้ในรูปของปิริมิด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 14.

[49]Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, Working Knowledge : How Organization Manage What They Know, 2nd ed. (Massachusette : Harvard Business School Press, 2000), 2.

โดยให้ความหมายของ *"ข้อมูล (data)"* ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ส่วน *"สารสนเทศ (information)"* เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อสามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น ๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตาม สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้ ในขณะที่ *"ความรู้ (knowledge"* คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน และ *"ปัญญา (wisdom)"* คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้[50]

ส่วนความหมายของความรู้ เป็นคำที่มีความหมายกว้าง ได้มีผู้รู้และนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เซงเก้ (Senge) ให้ความหมายของ ความรู้ คือ ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ[51] โนนากะ (Nonaka) กล่าวว่า ความรู้ คือ ความเชื่อถือส่วนบุคคลซึ่งมีเหตุผล ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล[52] และได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความรู้ว่า ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่จะเริ่มจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีการเรียนรู้อยู่เสมอ ดังนั้น หากทำให้ความรู้เฉพาะบุคคลส่งต่อไปยังบุคคลอื่น และสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ ก็จะทำให้เกิดคุณค่าสำหรับองค์การ องค์การจึงต้องสร้างสรรค์ กิจกรรมการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอในทุกระดับขององค์การ ซึ่งบางครั้งอาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจหรือไม่ได้คาดการณ์มาก่อนก็ได้[53]

---

[50]สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 13-14.

[51]P. M. Senge, The fifth discipline : the art and practice of the learning organization (New York : Doubleday, 1990), 12.

[52] Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation," Organization Science 5, 1 (1994) : 14-37.

[53] Ikujiro Nonaka, The Knowledge-Creating Company (USA : Harvard Business School Press, 1998), 315.

ดรักเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติ หรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น[54]

ในส่วนของผู้รู้หรือนักวิชาการของไทย ได้นิยามความหมายของความรู้ไว้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของ ความรู้ ว่าหมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ หรือหมายถึง ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา[55]

น้ำทิพย์ วิภาวิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกนึกออกในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ความรู้ที่แต่ละบุคคลมี คือ ความรู้รอบตัวและความรู้ในแต่ละสาขาวิชาชีพความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นหรือต้องการใช้ในการพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น คือ ความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนให้เพิ่มพูนอยู่เสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด[56]

พรธิดา วิเชียรปัญญา กล่าวว่า ความรู้ (knowledge) เป็นกระบวนการของการขัดเกลาเลือกใช้ และบูรณาการ การใช้สารสนเทศเหล่านั้นจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (new knowledge) ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคลเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (tacit knowledge) หากเมื่อความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นก็จะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (explicit knowledge) ความรู้ดังกล่าวจะมีคุณค่าปรากฏเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ (decision making)[57]

ประเวศ วะสี ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นเรื่องของความจริงซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ เช่น ความรู้เฉพาะเรื่อง การเห็นการเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ทำให้เกิดปัญญา (wisdom) ปัญญา

---

[54]Peter F. Drucker, Management challenge for the 21st century (New York : harper business, 1999), 7.

[55]ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2546), 232.

[56]น้ำทิพย์ วิภาวิน, “การจัดการความรู้,” วารสารศรีปทุมปริทัศน์ 3, 2 (กรกฎาคม–ธันวาคม 2546) : 85-92.

[57]พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management) (กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์, 2547), 21.

นำไปสู่การเปลี่ยนจิตสำนึก การเรียนแต่เนื้อหาโดยไม่สามารถนำไปปฏิบัติหรือพัฒนาได้ ไม่ถือว่าเป็นความรู้อย่างแท้จริง วิธีการได้มาซึ่งความรู้ต้องสอนวิธีคิด วิธีตรวจสอบความรู้ ซึ่งก็คือวิธีวิจัย ดังนั้น สิ่งที่จำเป็น คือ การคิดเป็นและวิธีสร้างความรู้[58]

วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของความรู้อย่างหลากหลายว่า ความรู้ คือสิ่งที่เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกเงย หรืองอกงามขึ้นความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติความรู้ เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ความรู้ เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น ความรู้ เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ[59]

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ให้นิยามว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา[60]

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น อาจสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เราเข้าใจในสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ อันอาจเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ ข้อมูล หรือสารสนเทศ จนทำให้เกิดคุณค่าและปัญญาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์แก่ตนเองและสังคมได้

ความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

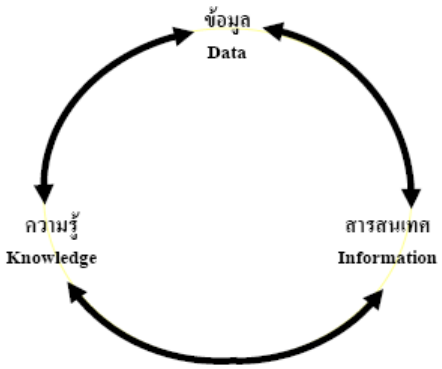
จากการศึกษาความหมายของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ว่ามีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน ซึ่ง สจ๊วต (Stewart) กล่าวว่า ข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นวัฏจักรแบบเวียนบังเกิด วงจรอาจจะเริ่มต้นที่จุดใดจุดหนึ่งก็ย่อมได้ เช่น อาจจะเริ่มต้นที่ข้อมูล เริ่มต้นที่สารสนเทศหรือเริ่มต้นที่ความรู้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4

---

[58]อรศรี งามวิทยาพงศ์, คุยกันเรื่องความคิดกับศาสตราจารย์ นพ.ประเวศ วะสี (กรุง เทพฯ : มูลนิธิโกมล คีมทอง, 2541), 39-40.

[59]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ คืออะไร : ไม่ทำไม่รู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01..html

[60]ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : รัตนไตร, 2548), 21 – 22.



แผนภูมิที่ 4 วัฏจักรความรู้

ที่มา : Thomas A. Stewart, Intellectual capital (New York : Doubleday, 1997), 11.

จากภาพ เส้นทางของ ข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ จำแนกได้ 3 เส้นทาง คือ

เส้นทางที่ 1 ข้อมูล → สารสนเทศ → ความรู้ → ข้อมูล คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่ข้อมูล เมื่อข้อมูลผนวกด้วยบริบทจะกลายเป็นสารสนเทศ เมื่อสารสนเทศผนวกด้วยความเข้าใจจะกลายเป็นความรู้ และเป็นข้อมูลเริ่มในสถานการณ์ใหม่สำหรับพัฒนาเป็นความรู้ใหม่

เส้นทางที่ 2 สารสนเทศ → ความรู้ → ข้อมูล → สารสนเทศ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่สารสนเทศ เมื่อสารสนเทศมูลผนวกด้วยความเข้าใจจะกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ได้จะกลายเป็นข้อมูลในสถานการณ์ใหม่ และเมื่อข้อมูลนำมาผนวกกับบริบทก็จะกลายเป็นสารสนเทศใหม่ต่อไป

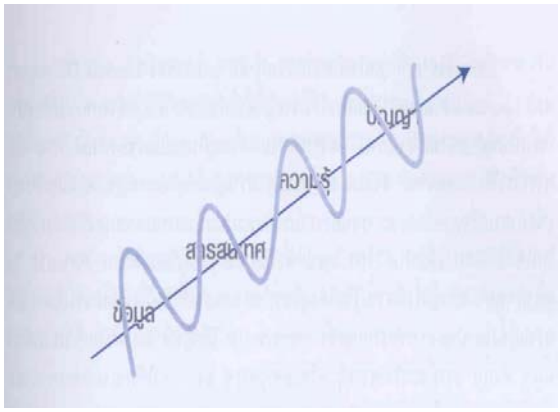
เส้นทางที่ 3 ความรู้ → ข้อมูล → สารสนเทศ → ความรู้ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่ความรู้ในฐานะที่เป็นข้อมูลเริ่มต้น เมื่อข้อมูลนั้นได้ผนวกด้วยบริบท จะเปลี่ยนสภาพเป็นสารสนเทศ และเมื่อนำข้อสนเทศมาผนวกกับความเข้าใจ ข้อสนเทศจะถูกพัฒนากลายเป็นความรู้ใหม่ต่อไป[61]

สำหรับ สโนว์เดน (Snowden) ผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้ และเป็นผู้อำนวยการของ IBM's Cynefin สหราชอาณาจักร มีมุมมองที่ต่างออกไปว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อน ไม่สามารถจัดระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบท รายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่เรา หรือเราไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา[62] ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5

---

[61]Thomas A. Stewart, Intellectual capital (New York : Doubleday, 1997), 11-12.

[62] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 18-19.



แผนภูมิที่ 5 ลำดับขั้นของความรู้จากมุมมอง Dave Snowden
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 16.

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น อาจสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ผลที่ได้จากการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการหรือข้อมูล สารสนเทศ จนทำให้เกิดคุณค่า และปัญญา และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่ตนเองและองค์การได้

คุณลักษณะของความรู้

โนนากะ (Nonaka) ได้อธิบายคุณลักษณะของความรู้ ไว้ดังนี้

1. ทรัพย์สินที่เป็นความรู้นั้น ให้ผลตอบแทนมากขึ้น (increasing return) ซึ่งหมายความว่าเรายิ่งใช้ความรู้มากก็ยิ่งได้รับผลตอบแทนมากขึ้น

2. ทรัพย์สินที่เป็นความรู้ใช้ไม่หมด (unlimited usage) ซึ่งหมายความว่าเราสามารถใช้ความรู้ในการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ไม่มีวันจบสิ้น

3. ทรัพย์สินที่เป็นความรู้ในภาคการผลิตและผู้บริโภคมีความเกี่ยวพันกันอย่างมาก (production and consumption unseparated) ซึ่งในยุคอุตสาหกรรมนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภคมีน้อยมาก แต่ในปัจจุบันนั้นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคมีคุณค่าต่อผู้ผลิตเป็นอย่างมาก เช่นเดียวกับการบริหารงานในภาครัฐ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน (citizen) มีคุณค่าอย่างมากในการบิหารงานในภาครัฐ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน (collaboration) ระหว่างภาครัฐและประชาชน ซึ่งศาสตราจารย์โนนากะ มีความเห็นว่าการวางนโยบายสาธารณะ (public policy) ก็คือการสร้างสรรค์ความรู้ (knowledge creation) อย่างหนึ่ง

4. ทรัพย์สินที่เป็นความรู้นั้นยากที่จะซื้อขาย (difficulties market transaction) โดยเฉพาะในส่วนของความรู้ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge)

5. ทรัพย์สินที่เป็นความรู้นั้น สามารถสร้างคุณค่าใหม่ ๆ (new value) หรือแนวคิดใหม่ ๆ (new concept) ไปได้เรื่อย ๆ จากการปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการประยุกต์ใช้ความรู้เดิม

6. ทรัพย์สินที่เป็นความรู้นั้นล้าสมัยอย่างรวดเร็ว (quickly outdated)

7. ทรัพย์สินที่เป็นความรู้นั้นถูกสร้างขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เท่านั้น ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมาก เพราะถึงแม้ว่ามนุษย์จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้นไม่สามารถสร้างความรู้ได้[63]

ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทของความรู้ มองได้หลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ มองในด้าน “รูปแบบที่มองเห็น” ทาคิอุชิ และโนนากะ (Takeuchi and Nonaka) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้แบบอยู่ภายในตัวบุคคล (tacit know knowledge) ความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) นั้น เป็นความรู้ที่จับต้องได้ (objective) และมีเหตุผล (rational) สามารถแสดงออกได้ผ่านทางคำพูดและตัวเลขทั้งยังแบ่งปันกันได้ในรูปแบบของข้อมูล สูตรทางวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีการแก้ปัญหา คู่มือ ฐานข้อมูล และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้

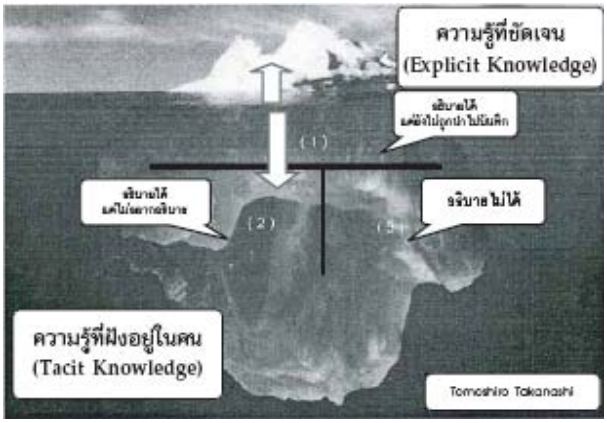
ความรู้แบบอยู่ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) นั้น เป็นความรู้เฉพาะตัว (subjective) และความรู้เชิงประสบการณ์ (experiential) ยากที่จะถ่ายถอดหรือแบ่งปันให้ผู้อื่นได้โดยง่าย ตัวอย่างของความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความรู้ความชำนาญ ความเชื่อ อุดมคติ คุณค่า และรูปแบบความคิดที่หยั่งรากลึกอยู่ภายในตัวเรา

จะเห็นได้ว่าธรรมชาติของความรู้ประเภทต่าง ๆ จะแตกต่างตรงข้ามกัน อาทิ ความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) กับ ความรู้แบบอยู่ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) ความรู้ที่จับต้องได้ (objective knowledge) กับความรู้เฉพาะตัวยากที่ถ่ายทอด (subjective knowledge) ความรู้ส่วนตัว (personal knowledge) กับความรู้ของกลุ่ม (collective knowledge) ดังนั้น การมีปฏิสัมพันธ์กัน (dynamic interaction) ระหว่างความรู้ประเภทต่าง ๆ ที่ตรงข้ามกันจะนำไปสู่

---

[63]Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (USA : Oxford University Press, 1995), 12-14.

กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้[64] เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท tacit มากกว่าความรู้ประเภท explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท tacit : explicit เป็น 80 : 20 หรือเช่นเดียวกับที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าว ไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขาน้ำแข็ง เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า explicit เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณ 20 % ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งมากถึง 80 % (เป็นส่วนของ tacit)[65] ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 ภูเขาน้ำแข็งแสดงการเปรียบเทียบความรู้
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 16.

สำหรับ ชู (Choo) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (tacit knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือ ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของความรู้ชนิดนี้ เช่น เมื่อช่างเครื่องยนต์ฟังเสียง

---

[64]เรื่องเดียวกัน, 30-32.

[65]สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 16.

เครื่องยนต์ก็สามารถรู้อาการของเครื่องยนต์ได้ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และนำมาเล่าสู่กันฟัง จึงไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2. ความรู้อย่างเป็นทางการ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ธุรกิจ เอกสารขององค์การธุรกิจไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินทราเน็ต ความรู้ประเภทนี้ เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 Object-based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น ผลิตภัณฑ์ สูตรวิทยาศาสตร์ ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ แบบวาดทางเทคนิค เครื่องมือ ต้นแบบรูปภาพ การบันทึกเสียง และฟิล์ม เป็นต้น

2.2. Rule-based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธา หรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อนผลกลับของตัวความรู้และของสภาพแวดล้อม องค์การที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันอย่างยาวนาน จะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจหลักขององค์การ ความสามารถหลักขององค์การ การตลาด และคู่แข่งขัน[66]

นอกจากนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของความรู้จากผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ได้แก่ เอ็ดวินสัน (Edvinsson) ที่แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้เพราะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1. ความรู้เพราะบุคคล (individual knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน

2. ความรู้ขององค์กร (organizational knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กรทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์การโดยรวมได้มากขึ้น

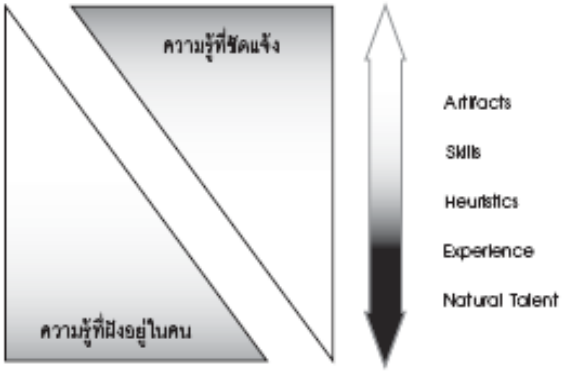
---

[66]Chum Wei Choo, "Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know," Congress of Southeast Asian Librarians 7-9, 35 (April 2000) : 26-28.

3. ความรู้ที่เป็นระบบ (structural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ ความรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น สามารถเป็นได้ทั้งในรูปของ tacit knowledge และ explicit knowledge

และการแบ่งประเภทความรู้ของ สโนว์เดน (Snowden) ที่ให้แนวคิดว่า ความรู้มีตั้งแต่ที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย เรียกว่า “ASHEN” ดังแสดงในแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 มุมมองของ Dave Snowledge เกี่ยวกับความรู้

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), 19.

โดย “ASHEN” นี้ มาจากคำว่า

Artefacts : เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

Skill : เป็นทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ

Heuristics : ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่าง ๆ ที่มี

Experience : ประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือและเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน

Natural Talent : พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้

เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด[67]

ในส่วนของผู้รู้หรือนักวิชาการของไทย ได้แบ่งประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ -ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้แบ่งความรู้ออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (priori knowledge) คือความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์

2. ความรู้หลังประสบการณ์ (posteriori knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว

3. ความรู้โดยประจักษ์ (knowledge by acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย

4. ความรู้โดยบอกเล่า (knowledge by description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า

5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือ ความรู้เชิงประสบการณ์ (expirical knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

6. ความรู้โดยตรง (immediate knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยอาศัยสัมผัสทั้ง 6 คือ ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัสและรับรู้ทางใจ

7. ความรู้เชิงปรวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (objective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือ ความรู้เชิงจิตวิสัย (subjective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้อย่างที่ตนรู้ได้[68]

วิจารณ์ พานิช ได้แบ่งประเภทของความรู้เป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ปรากฏ คือ

1. ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อค่านิยมที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกตที่สั่งสมมานานจากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกนี้ไม่สามารถแปลเปลี่ยนมาเป็นความรู้ ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

2. ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) หรือ ความรู้ชัดแจ้งรู้กันทั่วไป พบเห็นได้โดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เป็นต้น การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเป็นไปได้ไม่ยาก

---

[67]สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 18-19.

[68]ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2540), 54.

3. ที่แฝงอยู่ในองค์การ (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน[69]

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้แบ่งความรู้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม[70]

จากประเภทของความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในคน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน แต่ยังไม่ได้นำเสนอสู่ภายนอก เช่น ทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และความรู้เปิดเผย ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสารทางราชการ การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ วีดีทัศน์ สิ่งพิมพ์ หนังสือ ตำรา เป็นต้น

ระดับของความรู้

ในยุคแรก ๆ แม้ความรู้ของมนุษย์จะมีอยู่อย่างจำกัด แต่การรู้ของมนุษย์ก็มักจะเชื่อมโยงกับประสบการณ์ชีวิตและทำให้ความรู้ที่เกิดขึ้นและเกิดประโยชน์ในนำไปปฏิบัติใช้ ทั้งนี้ เพราะไม่ใช่เป็นการรู้แบบการรู้จำ แต่เป็นการรู้แบบการเข้าใจ ดังนั้น การเข้าใจในเรื่องระดับของความรู้จะช่วยให้รู้ว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นจะใช้ประโยชน์ในระดับต่าง ๆ ของความรู้ได้อย่างไร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่ง ชัยอนันต์ สมุทวณิช อธิบายถึงการรู้ของบุคคลว่า แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

---

[69]วิจารณ์ พานิช, "ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน "คน" มากกว่า "ตำรา" ," วารสารสานปฏิรูป 7, 80 (ธันวาคม 2547) : 62-68.

[70]สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548), 4.

1. การไม่รู้ว่าไม่รู้ เป็นสภาวะสุดโต่งที่ไม่ก่อให้เกิดการเข้าถึงตัวความรู้ได้

2. การไม่รู้ว่ารู้ เป็นสภาวะของบุคคลที่เคยรู้แต่ระลึกไม่ได้ เป็นเรื่องของจิตใต้สำนึก

3. การรู้ว่าไม่รู้ เป็น สภาวะที่อาจก่อให้เกิดการรู้หรือไม่รู้ได้ ขึ้นอยู่กับบุคคลมีความอยากที่ขจัดการไม่รู้นั้นมากน้อยเพียงใด

4. การรู้ว่ารู้ เป็นสภาวะอุดมคติซึ่งเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ นั่นคือการรู้จักตนเอง[71]

ส่วน วิจารณ์ พานิช ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ว่ามี 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (know – what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญามาใหม่ ๆ เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง หรือเป็นลักษณะความรู้ในเชิงการรับรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานตามข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมความรู้และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (know – how) หรือกลวิธี เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2 - 3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท หรือ เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (know – why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่งหรือเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน ความรู้ในระดับนี้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น และมีกลยุทธ์ในการทำงานของตน สามารถหยั่งรู้และมีความเข้าใจในบริบทของงานและองค์การอย่างเป็นภาพรวมทั้งหมด มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมในการพัฒนา

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (care –why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์ หรือเป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจและการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ[72]

---

[71]ชัยอนันต์ สมุทวณิช, เพลินเพื่อรู้ (กรุงเทพฯ : พี. เพรส., 2543), 38.

[72]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ คืออะไร: ไม่ทำไม่รู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01..html

เกลียวความรู้หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ความรู้ในยิ่งมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การโอนความรู้ ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้น บางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (sticky knowledge) หรือความรู้ที่อยู่ภายในสมองของคน (empedded knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งสามารถถ่ายโอนได้ง่าย บางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้ที่รั่วไหลได้ง่าย (leaky knowledge) ซึ่งความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภท เป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน เนื่องจากความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด[73] ซึ่งความรู้ที่ใช้ในการทำงาน และความรู้ที่เกิดจากการทำงานส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึกในคน ซึ่งฝังอยู่ในสมอง ประสบการณ์ ความเชื่อ ซึ่งพูดและเขียนออกมาได้ยาก เข้ารหัส (codify) เป็นตัวหนังสือยาก เป็นความรู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญแต่อยู่ในตัวใครตัวมัน แม้เจ้าตัวเอง ก็ไม่รู้ ต้องมาแลกเปลี่ยนกันจึงจะรู้ ซึ่งความรู้ที่เข้ารหัสแล้ว ที่เรียกว่า ความรู้เปิดเผย หรือความรู้ชัดแจ้ง เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป เรียนรู้แลกเปลี่ยนกันง่าย หาได้จากตำรา วารสาร CD อินเตอร์เน็ต (internet) ดังนั้น การจะทำให้ความรู้เฉพาะบุคคล เกิดการถ่ายทอดไปยังกลุ่มองค์การ หน่วยงานและในระดับนานาชาติ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนานั้น ก็คือรูปแบบของวงจรความรู้ หรือเกลียวความรู้ knowledge spiral หรือ SECI Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่เสนอโดย ทาคิอุชิ และโนนากะ (Takeuchi and Nonaka) ดังแสดงในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 เกลียวความรู้ (knowledge spiral)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), Knowledge Management การจัดการความรู้ (กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์, 2548), 22.

---

[73]R. M. Grant, "Toward a knowledge-based Theory of the Firm," Strategic Management Journal 17 (1996) : 109.

กระบวนการ knowledge spiral จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. เริ่มจาก Socialization (S) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ คือ การจัดให้คนมามีปฏิสัมพันธ์ (socialize) กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) หรือประสบการณ์ เช่น ทักษะ แนวคิด เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและให้มีทักษะใหม่ ๆ เกิดขึ้น

2. Externalization (E) เป็นกระบวนการสื่อ หรือเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย รวมทั้ง สามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์การได้ เช่น เปลี่ยนความรู้ออกมาเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน รูปภาพ แผนผัง ฟังก์ชั่นหรือสมการเป็นต้น เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคน ให้เป็นความรู้เปิดเผย หรือความรู้ที่เข้ารหัส (codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย โดยอาจผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศ

3. Combination (C) เป็นกระบวนการรวมหรือผนวกรวมความรู้เปิดเผยในแขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ความรู้เปิดเผยที่กว้างขวาง และลึกซึ้งขึ้นก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่

4. Internalization (I) เป็นกระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้จากการเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปของเอกสาร ทักษะ หรือความสามารถของบุคคลหรือองค์การ เป็นการ “จารึก” ความรู้เปิดเผย ให้เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคน หรือ ฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการนี้ จะไปสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด “ข้อมูล” ความพึงพอใจ หรือ ประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์ หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI นี้ จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด

กรุนสไตล์ (Grundstein) ได้อธิบายเพิ่มเติมที่สอดคล้องกันในอีกลักษณะหนึ่งของการเปลี่ยนรูปของความรู้ (knowledge conversion) ในวงจรเกลียวความรู้ (SECI) โดยในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีผู้นำที่ส่งเสริมการจัดการความรู้มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีโครงสร้างองค์การที่เป็นแนวราบที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ รวมทั้ง ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยวงจรเกลียวความรู้นี้ จะมีลักษณะเป็นพลวัตร

จาก tacit knowledge ไปยัง tacit knowledge เรียกว่า สังคมประกิต (socialization) เป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้รู้ต้นแบบ ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะตนไปยังบุคคลอื่น ผ่านกระบวนการสังเกต (observation) การเลียนแบบ (imitation) และการฝึกปฏิบัติ(practice) ซึ่งผู้รู้ต้นแบบไม่สามารถ

อธิบายทักษะของตนได้อย่างกระจ่างชัด ดังนั้นการเปลี่ยนรูปของความรู้ตามกระบวนการ socialization จึงไม่สามารถเข้าถึงระดับองค์ความรู้ในการพัฒนาองค์การได้

จาก tacit knowledge ไปยัง explicit knowledge เรียกว่า การเปลี่ยนรูปความรู้สู่ภายนอก (Externalization) เป็นความพยายามในการเชื่อมต่อ tacit knowledge ไปสู่ explicit knowledge โดยการสร้างความรู้ให้เป็นรูปร่าง จากอุปมา-อุปไมย (metaphors – analogies) การสร้างมโนทัศน์ (concepts) ทฤษฎี (hypotheses) และแบบจำลองความรู้ (Models)

จาก explicit knowledge ไปยัง explicit knowledge เรียกว่า การรวบรวมความรู้ (combination) เป็นการแลกเปลี่ยนและรวบรวมความรู้ที่กระจ่างชัด (explicit knowledge) โดยใช้สื่อต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น เอกสาร การพบปะพูดคุย การสนทนาทางโทรศัพท์ การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายซึ่งจะทำให้เกิด explicit knowledge ขึ้นมาใหม่ ความรู้ตามกระบวนการ combination จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ

จาก explicit knowledge ไปยัง tacit knowledge เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงรูปสู่ความรู้ภายใน (internalization) เป็นการเปลี่ยนรูปความรู้ที่ดำเนินไปทีละเล็กทีละน้อยโดยอาศัยประสบการณ์จาก Socialization Externalization และ Combination ซึ่งจะตกผลึกเป็นทักษะภายในของแต่ละคนอันจะเป็นฐานในการเปลี่ยนรูปโดยการ Socialization อีกครั้งหนึ่ง[74]

นอกเหนือจากเกลียวความรู้ SECI แล้วยังมีเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ที่ช่วยยกระดับ (cross – leveling) ความรู้อีกหลายแบบ เช่น เกลียวความรู้ข้ามระดับพนักงานระดับล่าง–พนักงานระดับกลาง–ผู้บริหารระดับสูง เกลียวความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย เกลียวความรู้ข้ามชั้นองค์การแบบ “พหุบาท” (hypertext) เป็นต้น[75]

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้นในเรื่องของความรู้ จะเห็นได้ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในสังคมปัจจุบันและนับเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุดที่องค์การหรือประเทศนานาชาติต้องสร้างศักยภาพเพื่อการแข่งขันและพัฒนาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจ ดังนั้น เราจึงต้องเรียนรู้ ศึกษาและประยุกต์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเนื่องจากความรู้นั้นไม่สามารถซื้อขายกันได้ ต้องสร้างขึ้นจากการพัฒนาความคิด ไม่สามารถไปหยิบหรือหาซื้อได้ตามท้องตลาด จึงต้องมีความเข้าใจที่ถูกเพื่อนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อองค์การ

---

[74]Michel Grundstein, Knowledge Management : Classic and Contemporary Works (London : The MIT Press, 2001), 261 – 287.

[75]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ คืออะไร: ไม่ทำไม่รู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html

อย่างสูงสุดองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์ของความรู้มาก ๆ ก็จะเป็นประโยชน์และช่วยในการพัฒนาองค์การได้มาก[76]

วิธีการหาความรู้ของมนุษย์

มนุษย์มีวิธีการหาความรู้หลายวิธีตั้งแต่สมัยโบราณ จากการรวบรวมของผู้ที่ศึกษาไว้สรุปได้ว่ามนุษย์มีวิธีการหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ไม่น้อยกว่า 9 วิธี ได้แก่ วิธีหาความรู้จากประสบการณ์ การถามผู้รู้ ธรรมเนียมประเพณี การหยั่งรู้ การอนุมาน การอุปมาน อนุมาน-อุปมาน วิทยาศาสตร์ และการวิจัย ซึ่งในแต่ละวิธีมีรายละเอียด ดังนี้

1. การหาความรู้ด้วยประสบการณ์ (experience) เป็นการหาความรู้ที่คุ้นเคยกันมากที่สุด อาจเรียกว่าเป็นการหาความรู้ตามโอกาสหรือความบังเอิญ หรือลองผิดลองถูก โดยการทดลองหลาย ๆ วิธีเพื่อแก้ปัญหาหรือได้มาซึ่งความรู้

2. การถามผู้รู้ (authority) เป็นการถามความรู้จากผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ โดยอาจเป็นนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้เฉพาะสาขา ซึ่งในสมัยก่อนมักจะเป็นผู้มีอำนาจหรือได้รับการยอมรับ เช่น กษัตริย์ นักปราชญ์ และผู้นำทางศาสนา เป็นต้น ซึ่งความรู้ที่ได้จะถูกต้องหรือไม่ก็ไม่มีใครกล้าคัดค้านหรือพิสูจน์

3. การหาความรู้ด้วยธรรมเนียมประเพณี (tradition) นั้นคล้ายกับการถามผู้รู้ เพียงแต่การถามผู้รู้ เป็นการถามโดยตรงแต่วิธีนี้ได้จากแนวปฏิบัติสืบต่อกันมาโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อยมาก เพราะไม่มีใครกล้าพิสูจน์ว่าสิ่งที่ปฏิบัติกันมาถูกต้องหรือไม่เพียงไร เช่น การแต่งกาย หรือการปฏิบัติตัวในพิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

4. การหาความรู้ด้วยวิธีการหยั่งรู้ (intuition) เป็นการได้ความรู้โดยไม่มีเหตุผล หรือกระบวนการใด ๆ เหมือนกับเป็นเรื่องอัศจรรย์ ซึ่งการหาความรู้วิธีนี้คนไทยคุ้ยเคยดีก็คือ การได้ความรู้ด้วยการตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า

5. การอนุมาน (deduction) การหาความรู้แบบนี้ถือว่าเป็นวิธีที่เป็นระบบ ซึ่งนักปราชญ์ชาวกรีกคิดค้นขึ้นโดยใช้หลักตรรกวิทยา หรือเชิงเหตุผล เริ่มจากข้อเท็จจริงใหญ่ไปสู่ข้อเท็จจริงย่อยและข้อสรุป เช่น ข้อเท็จจริงใหญ่มีว่านักศึกษาปริญญาโททุกคนต้องทำวิทยานิพนธ์ ข้อเท็จจริงย่อย มีว่าสายันเป็นนักศึกษาปริญญาโท ข้อสรุปจะได้ว่าสายันต้องทำวิทยานิพนธ์ ข้อสรุปจะเป็นจริงเสมอถ้าข้อเท็จจริงย่อยเป็นความจริง อย่างไรก็ตาม การหาความรู้ด้วยวิธีนี้จะ

---

[76]รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ์, "การพัฒนาการบริหารจัดการองค์ความรู้," จุฬาลงกรณ์รีวิว 15, 57 (ตุลาคม – ธันวาคม 2545) : 45-46.

ไม่ได้ความรู้ใหม่ และมีโอกาสผิดพลาดได้ในบางสถานการณ์ ที่พบเห็นกันทั่วไป เช่น กรณีการแข่งขันกีฬาฟุตบอล โดยที่ทีมแรกชนะทีมที่สอง ทีมที่สองชนะทีมที่สาม สรุปว่าทีมแรกต้องชนะทีมที่สาม ซึ่งไม่เป็นจริงเสมอไป ทีมแรกอาจจะแพ้ก็ได้ ดังที่ปรากฏอยู่เสมอ ๆ เป็นต้น

6. การหาความรู้ด้วยการอุปมาน (induction) เป็นการใช้การรวบรวมข้อเท็จจริงย่อยมาจัดเป็นหมวดหมู่ แล้วจึงรวมเป็นข้อสรุป เช่น ในสำนักวิจัยแห่งหนึ่ง ข้อเท็จจริงย่อยหลายข้อพบว่า นายสมโชติ นายสมชัย นางสาวสมหญิง นางสมศรี จบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาแห่งเดียวกัน ทุกคนมีความสามารถในการทำวิจัย จึงสรุปว่า ผู้ที่จบจากสถาบันการศึกษานั้นเป็นผู้มีความสามารถ ในการทำวิจัย เป็นต้น การหาความรู้ด้วยวิธีนี้มีข้อดีคือ จะได้ความรู้ใหม่ แต่มีข้อผิดพลาดได้ง่าย ถ้าข้อเท็จจริงย่อยไม่เป็นความจริง หรือข้อสรุปย่อยมีไม่เพียงพอ หรือเกิดจากความบังเอิญ จะทำให้สรุปผิดพลาดได้ เช่น จากกรณีตัวอย่างถ้าผู้จบการศึกษาทั้ง 4 คน มีความสนิทสนมกัน บุคลิกลักษณะนิสัยคล้ายคลึงกัน ปรึกษาหารือ และร่วมกันทำวิทยานิพนธ์ก็จะทำให้สรุปผิดได้ หรืออาจพูดง่าย ๆ ว่าไม่ได้เป็นตัวแทนของนักศึกษาทั้งหมดนั่นเอง การค้นหาความรู้ด้วยวิธีนี้ ประกอบด้วยวิธีย่อย 3 วิธี คือ

6.1 การอุปมานสมบูรณ์ (perfect induction) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากหน่วยของประชากร แล้วทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลย่อย เช่น ต้องการทราบว่าผู้ปกครองของนักศึกษามีอาชีพอะไร ก็ศึกษาจากผู้ปกครองทุกคนแล้วนำมาวิเคราะห์สรุป ก็จะได้ผลที่เชื่อถือได้ แต่มีความยุ่งยากและสิ้นเปลืองทรัพยากรมาก มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติน้อย

6.2 การอุปมานไม่สมบูรณ์ (imperfect induction) คล้ายวิธี 6.1 แต่เก็บข้อมูลบางส่วนหรือใช้กลุ่มตัวอย่าง ผลที่ได้จะมีความน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเป็นตัวแทนของตัวอย่างที่นำมาศึกษาว่าเป็นตัวแทนของประชากรหรือไม่ดังกล่าวแล้ว แต่มีข้อดีคือ สะดวกและประหยัด มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก

6.3 การอุปมานแบบเบโคเนียน และมิลล์ (baconion induction & mill) เป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเชิงเหตุผลจากข้อมูล ซึ่งมีวิธีที่คล้ายกันโดยสรุปยึดตามแนวของมิลล์ 5 วิธี คือ ส่วนที่เหมือนกัน ต่างกัน ร่วมกันของความเหมือนกับความต่าง ส่วนที่เหลือและความผันแปร ดังนี้

6.3.1 วิธีการเหมือนกัน (method of agreement) มีหลักว่าถ้ามีสิ่งใดเกิดขึ้นภายใต้สาเหตุตั้งแต่ 2 สาเหตุขึ้นไป สิ่งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุเหมือนร่วมกันอยู่ สาเหตุที่ร่วมกันถือว่าเป็นอิทธิพลให้เกิดผลขึ้น เช่น ผู้ที่มีอาการปวดหลัง 3 คน มีพฤติกรรม ดังนี้ คนแรกสูบบุหรี่และนอนดึก คนที่สองดื่มสุราและนอนดึก คนที่สามรับประทานอาหารมากและนอนดึก จะเห็นว่าทั้ง 3 คน นอนดึกเหมือนกัน จึงสรุปว่าการนอนดึกเป็นสาเหตุของการปวดหลัง เป็นต้น

6.3.2 วิธีการต่างกัน (method of difference) มีหลักว่าถ้ามีสิ่งใดเกิดขึ้นภายใต้สาเหตุตั้งแต่ 2 สาเหตุขึ้นไป และสิ่งที่เกิดขึ้นมีสาเหตุที่ต่างกันอยู่อย่างเดียว สาเหตุที่ต่างออกไปถือว่าเป็นอิทธิพลให้เกิดผลขึ้น เช่น คน 3 คน มีผู้ที่มีอาการปวดหลังคนเดียว มีพฤติกรรมเหมือนกันคือ ทั้ง 3 คน สูบบุหรี่และรับประทานอาหารมาก แต่คนที่สามมีพฤติกรรมที่ต่างจากคนอื่นเพิ่มขึ้น คือ ไม่ออกกำลังกาย จึงสรุปว่าการไม่ออกกำลังกายเป็นสาเหตุของการปวดหลัง เป็นต้น

6.3.3 วิธีการร่วมกันของความเหมือนและความต่าง (joint method of agreement & disagreement) มีหลักพิจารณาทั้งจากความเหมือนและความต่างกันของเหตุและผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปชัดเจนขึ้นจากการเปรียบเทียบ เช่น คนกลุ่มแรกมีพฤติกรรมสูบบุหรี่และนอนดึก มีอาการปวดหลัง คนอีกกลุ่มหนึ่งสูบบุหรี่และดื่มสุรา ไม่มีอาการปวดหลัง สรุปได้ว่าการนอนดึกเป็นสาเหตุของการปวดหลัง เป็นต้น

6.3.4 วิธีการส่วนที่เหลือ (method of residues) มีหลักว่าถ้ามีสิ่งใดเกิดขึ้นภายใต้สาเหตุต่าง ๆ แล้วพยายามตัดสาเหตุออกไปทีละสาเหตุจนเหลือสาเหตุสุดท้ายแล้วยังปรากฏผลอยู่อีก ก็จะสรุปว่าสาเหตุนั้นมีอิทธิพลให้เกิดผลขึ้น เช่น ผู้ที่มีอาการปวดหลัง 3 คน มีพฤติกรรม ดังนี้ คนแรกสูบบุหรี่กินเหล้าและนอนดึก คนที่สองกินเหล้าและนอนดึก คนที่สามนอนดึก จะเห็นว่านอนดึกเพียงพฤติกรรมเดียวก็ปวดหลัง จึงสรุปว่าการนอนดึกเป็นสาเหตุของการปวดหลัง เป็นต้น

6.3.5 วิธีการความแปรผันร่วมกัน (method of concomitant variation) มีหลักว่าถ้าผลมีการเปลี่ยนแปลงจากเหตุร่วมกันแล้ว ถือว่ามีความสัมพันธ์กัน เช่น ระดับแอลกอฮอล์ของผู้ขับขี่รถยนต์กับจำนวนครั้งในการเกิดอุบัติเหตุ หรือจำนวนครั้งในการพบอาจารย์ที่ปรึกษากับระยะเวลา ในการจบการศึกษา เป็นต้น

7. การอนุมาน-อุปมาน (deduction-induction) การหาความรู้ด้วยวิธีนี้ โดยนำเอาวิธีที่ 5 และ 6 มารวมกัน เนื่องจากมีผู้เห็นว่าจะใช้วิธีหนึ่งวิธีใดเพียงวิธีเดียวไม่เพียงพอ ต้องใช้ทั้ง 2 วิธี ซึ่งเรียกวิธีการนี้ว่า การคิดแบบครอบคลุม (reflective thinking) โดยมีขั้นตอน 5 ขั้น คือ ขั้นเกิดปัญหา กำหนดนิยามปัญหา ตั้งสมมุติฐาน ตรวจสอบความถูกต้องของสมมุติฐาน และทดสอบสมมุติฐาน ซึ่งเป็นที่มาของวิธีวิทยาศาสตร์

8. การหาความรู้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific) ถือว่าเป็นระบบและมีแบบแผนสมบูรณ์ที่สุด และความรู้ความจริงที่ได้น่าเชื่อถือมากที่สุดเช่นกัน โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

8.1 ขั้นปัญหา (problem) เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้ต้องการแสวงหาความรู้วิเคราะห์ว่าอยากรู้หรือมีปัญหาอะไรบ้างที่ต้องการคำตอบ

8.2 ขั้นกำหนดสมมุติฐาน (hypothesis) เป็นการวางแนวทางอย่างมีเหตุผลเพื่อหาคำตอบ

8.3 ขั้นการรวบรวมข้อมูล (collection of data) เป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ สังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ ทดสอบ และทดลอง

8.4 ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล (analysis of data) ขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบว่าตรงกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

8.5 ขั้นการสรุปผล (conclusion) เป็นการนำผลการวิเคราะห์มาสรุปตามความอยากรู้หรือปัญหาที่กำหนดไว้

การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์หาความรู้นั้น มีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ 2 ประการ คือ *ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบของธรรมชาติ (assumption of the uniformity of nature)* มีหลักว่า ปรากฏการณ์ธรรมชาติทุกชนิดต้องมีสาเหตุอย่างคงเส้นคงวา ไม่ใช่ความบังเอิญหรือผลย่อมเกิดจากเหตุ *ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการทางจิตวิทยา (assumption of the psychological process)* มีหลักว่าบุคคลได้รับความรู้ต่าง ๆ โดยอาศัยการรับรู้ การจำ และการใช้เหตุผล ได้โดยหาข้อเท็จจริง สังเกตหรือทดลองด้วยตนเองอย่างมีความเชื่อมั่น ไม่ใช่การฟังจากผู้อื่น

9. การวิจัย (research) เป็นวิธีการหาความรู้โดยใช้หลักการของวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นระบบและมีแบบแผนสมบูรณ์ ทำให้ความรู้ที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับ และใช้กันมากที่สุดในปัจจุบัน[77]

มิติเวลาของความรู้และคุณลักษณะอื่น ๆ

ความรู้ขึ้นอยู่กับกาลเวลา คำศัพท์ที่ใช้บรรยายคุณลักษณะของความรู้ที่เกี่ยวกับเวลา ได้แก่ ความทันเวลา อายุ ความสิ้นสุด และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

1. ความทันเวลา (immediacy) พิจารณา 2 ประเด็น คือ ความสามารถในการใช้งานในปัจจุบัน และศักยภาพในการใช้งาน ความสามารถในการใช้งาน หมายถึง ความสามารถที่จะใช้งานได้ในปัจจุบัน ส่วนศักยภาพในการใช้งาน จะเป็นความรู้แบบแอบแฝง (latent knowledge) ประเด็นพิจารณา คือ ทำอย่างไรจึงจะหาความรู้แบบแอบแฝงให้เป็นความรู้ที่สามารถใช้งานได้ในปัจจุบัน

---

[77]พิสณุ ฟองศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : บริษัท พรอพเพอร์ตี้พริ้นท์ จำกัด, 2550), 1-5.

2. อายุของความรู้ จำแนกเป็น 2 แบบ คือ ความรู้ที่สร้างใหม่ กับความรู้เก่า คุณค่าของความรู้อาจจะเลือนหายไปตามกาลเวลา กลายเป็นความรู้ที่ล้าสมัย หรือเป็นความรู้ที่สิ้นสุดไปแล้ว (perishability)

3. ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (votality) หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของความรู้ กล่าวคือ ต้องมีการทบทวนความรู้ใหม่บ่อยหรือไม่ เป็นความรู้ที่มีชีวิตสั้น หรืออยู่ได้คงทนถาวร จะมีฉนวนป้องกันไม่ให้ความรู้เปลี่ยนแปลงบ่อยได้หรือไม่ อัตราความไวในการเปลี่ยนแปลง จะมีผลกระทบต่อการเก็บความรู้ เช่น ควรเก็บความรู้นั้นไว้กับคนหรือไว้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ดี

สำหรับคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง ความเป็นนามธรรม ความสามารถในการนำไปเขียนโปรแกรม และความสามารถในการวัด

1. ทำเลที่ตั้ง (location) หมายถึง ตำแหน่งของความรู้ในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการใช้งานด้วย ทำเลที่ตั้งนอกจากจะหมายถึงตำแหน่งทางภูมิศาสตร์แล้ว ยังหมายถึงตำแหน่งในองค์การด้วย เช่น ผู้มีความรู้อยู่ในระดับใดขององค์การ

2. ความเป็นนามธรรม (abstraction) คือ ความแตกต่างระหว่างความเป็นรูปธรรมและนามธรรมของความรู้ ความเป็นรูปธรรมของความรู้ ได้แก่ ความสามารถอธิบายและเห็นภาพได้ง่ายของความรู้ เช่น ความรู้ในการปลูกต้นไม้ ส่วนความเป็นนามธรรมของความรู้ ได้แก่ ความสามารถในการอธิบายและเข้าใจได้ยาก เช่น ความรู้เกี่ยวกับปรัชญา

3. ความสามารถในการนำไปเขียนโปรแกรม (programmability) หมายถึง ระดับที่ความรู้ได้รับการถ่ายโอนและง่ายในการใช้ ความรู้ที่มีโครงสร้างชัดเจน จะสามารถนำไปเขียนโปรแกรมได้ง่าย

4. ความสามารถในการวัด (measurability) คือ การประเมินคุณค่าของเนื้อหาความรู้และ/หรือ คุณค่าของการประมวลความรู้ ความรู้แบบชัดแจ้งจะวัดง่ายกว่าความรู้แบบไม่แจ้งชัด[78]

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ “ความรู้” ข้างต้นทั้งหมดนั้น สรุปได้ว่า ความรู้ เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ และความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและสามารถสร้างคุณค่า และนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่ตนเองและสถานศึกษาได้ โดยความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน แต่ยังไม่ได้นำเสนอสู่ภายนอก 2) ความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ ได้

---

[78]ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, 42-44.

การจัดการความรู้ (knowledge management)

เมื่อโลกเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้จึงเป็นอำนาจ (Knowledge is Power) เนื่องจากเป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์การ เป็นความรู้ที่ใช้ในงานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่ง เพื่อการใช้งานหรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต่อหน่วยงานและต่อองค์การนั้น[103] ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายนั้น จำเป็นจะต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยนับตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา การจัดการความรู้ ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์การที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยี และเครือข่ายแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์การชั้นนำทั่วโลก ไม่เว้นแม้แต่ในการจัดการศึกษา ที่ได้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มผลผลิต และบริการขององค์การมากขึ้นเรื่อย ๆ[104] เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ซึ่งมีผู้รู้นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ โดยมีสาระที่นำเสนอ ดังนี้

ความหมายการจัดการความรู้

ทาเคอูชิ และโนนากะ (Nonaka and Takeuchi) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ว่า คือกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์การ และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริหาร เทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ[105] ดาร์เวนพอร์ท และ พรูแซค (Davenport and Prusak) กล่าวว่า คือความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้[106] โอเดลและเกรซัน (O'Dell and Grayson) การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคล

---

[103]Gardon Petrash, "Strategy **:** Compelling Word, complex Concept," in Knowledge Management : Classic and Contemporary Works, Morey Daryl et al. (London : The MIT Press, 2001), 13 –18.

[104]Paul Quintas, "Managing Knowledge in a New Century," Managing Knowledge **(**London : Sage Publication, 2002), 1-14.

[105]I. Nonaka and H. Takeuchi, The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation (New York : Oxford University Press, 1995), 30.

[106]Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, Working Knowledge:How Organizations Manage What They Know, 1998 , แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ, การจัดการความรู้เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (กรุงเทพฯ : บริษัท พิพม์ดี จำกัด, 2542), 8.

ที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงานโดยมุ่งมั่นที่ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ[107]

แซลลีซ และโจนส์ (Sallis and Jones) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการใช้ความรู้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูกับนักเรียนระหว่างทีมงาน และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งทางวิชาการในฐานะผู้นำความรู้ในสังคม ภายใต้การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยสนับสนุนอื่นที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา[108]ขณะที่เบคเคอร์ร่า เฟอร์นันเดซ และไอมาร์ (Becerra, Fernandez and Irma) กล่าวว่า การจัดการความรู้อาจจำกัดความอย่างง่าย ๆ ว่า หมายถึง การทำอะไรก็ได้ที่จำเป็นต่อการดึงเอาทรัพยากรความรู้ออกมาให้มากที่สุด[109]

วิจารณ์ พานิช ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าหมายถึง การรวบรวม การจัดระบบการจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วย นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ต้องอาศัยผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การซึ่งถือเป็นต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital)[110]การจัดการความรู้ยังหมายถึง เครื่องมือบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การเรียนรู้ และบรรลุ ความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน[111]

พรธิดา วิเชียรปัญญา กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถ

---

[107]C. O'dell and C. J. Grayson, If only we knew what we know : The transfer of internal knowledge and best practice (New York : The Free press. OECD, 1998), 29.

[108] Edward Sallis and Gary Jones, Knowledge Management in Education (London : Kogan page, 2002), 22-29.

[109]Irma Becerra-Fernandez, Avelina Gonzalez, and Rajiv Sabherwal, Knowledge Management Challesges, Solutions and Technologies (New Jersey : Pearson Education Inc, Upper Saddle River, 2004), 2.

[110]วิจารณ์ พานิช ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้[ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/km_university.pdf

[111]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : ตถาตา พับลิเคชั่น, 2548), ข.

เข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหวเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ[112] ซึ่งบุญดี บุญญากิจ และคณะ ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น[113] สำหรับ ประเวศ วะสี กล่าวว่า คำว่า “การจัดการ” อาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีนัก ในสังคมไทย เพราะเหมือนจะไปใช้อำนาจจัดการอะไร ๆ แต่คำว่า “จัดการความรู้ (knowledge management) มีความหมายจำเพาะว่าหมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้งดงาม และใช้ได้เหมาะกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะยิ่งขึ้น มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน ข้อสำคัญ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมในกระบวนการ ก่อให้เกิดปัญญาร่วม (collective wisdom) ทำให้แก้ปัญหาหรือพัฒนาในเรื่องยาก ๆ ได้สำเร็จ[114]

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด[115]

---

[112]พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547), 32 – 33.

[113]บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ๊กซ์เพรส จำกัด, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548), 11.

[114]ประเวศ วะสี, การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์กรีน-ปัญญาญาณ, 2550), 47-48.

[115] สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548), 4.

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้คือ กระบวนการให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และนำทรัพยากรความรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาบุคคลหรือองค์การผ่านการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การคัดเลือกและสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การติดตามและตรวจประเมินความรู้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อใช้ความรู้ร่วมกันในการพัฒนาหรือแก้ปัญหา รวมไปถึงมีการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์การ ยกระดับความรู้โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและเวลา

ยุคต่าง ๆ ของการจัดการความรู้

ในอดีต ระบบเศรษฐกิจโลก ได้แบ่งเป็นสามยุคตามวิวัฒนาการในการผลิต โดยในยุคของสังคมเกษตรแบบดั้งเดิมที่การผลิตต้องพึ่งที่ดินและแรงงาน จึงทำให้ในยุคนี้เป็นยุคของการจับจองที่ดินและการมีบริวาร ต่อมาในยุคของสังคมอุตสาหกรรม ซึ่งต้องอาศัยเครื่องไม้เครื่องมือ หรือเครื่องจักรกลในการผลิต จึงจำเป็นต้องใช้เงินทุนมหาศาลทำให้ยุคของสังคมอุตสาหกรรมกลายเป็นยุคของนายทุน แต่ในปัจจุบัน สังคมของเราได้เคลื่อนเข้าสู่ยุคของการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ และการประมวลผลข้อมูลข่าวสารในกระบวนการทำงานแทบจะทุกขั้นตอน จึงส่งผลให้ความรู้ความสามารถและความชำนาญ กลายเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุดสำหรับการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ ทำให้ยุคนี้เป็นยุคของทุนทรัพย์ทางปัญญา[116] สำหรับยุคของการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค โดยเริ่มจากเมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว หรือประมาณปี 1978-1979 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบมีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

ต่อมาในยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี 1995 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ tacit และ explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เรียก SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น และในช่วงประมาณปี 1998 – 2001

---

[116]บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด, Knowledge Management [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.micro.se-ed.com/content/mc196/MC196_112.asp

การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์กรมีการแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น tacit และ explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนรูปของความรู้อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกิดไปแต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม

การจัดการความรู้ในยุคที่สาม มองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น tacit หรือ explicit ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (complex adaptive systems) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถบังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอด จะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่าง ๆ จะทำได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการสื่อสาร on-line หรือที่เรียกว่า เข้าสู่ยุคการสื่อสารประเภท I seek You (ICQ) และ text message ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร[117]

---

[117]บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ๊กซ์เพรส จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ), 2548), 23-24.

ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ความสนใจในเรื่องของการจัดการความรู้ได้มีการพัฒนาและแพร่สะพัดไปอย่างรวดเร็ว องค์การที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษา ธุรกิจขนาดย่อมหรือขนาดใหญ่ ได้ใช้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ขององค์การเพื่อสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์บริการและลูกค้าของตนการจัดการความรู้ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังและเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต เนื่องจาก 1) ความจำเป็นในการตอบสนองต่อรูปแบบของเศรษฐกิจและการแข่งขัน 2) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี 3) ผลผลิตและบริการต้องการความรู้หลากหลายในการพัฒนา 4) การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและความเป็นตลาดโลก 5) ความซับซ้อนของปัญหาที่มีมากขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและต้องจัดการโดยเร็ว 6) ความจำเป็นในเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างสรรค์ความรู้ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน 7) ผู้บริโภคมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความต้องการที่มากขึ้น[118]

นฤมล พฤกษ์ศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ เห็นว่าการที่องค์การต้องมีการจัดการความรู้ เนื่องจากเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อเป็นการปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา องค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์[119]

นภดล สุขสำราญ เสนอว่า ความสำคัญขององค์การในการที่จะต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและความได้เปรียบในการแข่งขัน 5 ประการ ดังนี้

1. เทคนิคการบริหารคุณภาพที่มีในปัจจุบัน เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือแม้แต่การรีเอนจิเนียริ่งกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering) เป็นต้น แม้ว่าจะมีส่วนช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นแต่ปัญหาก็คือ จะทำอย่างไรให้เทคนิคเหล่านี้สามารถที่จะพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้นได้

2. แม้ว่าความรู้จะมีส่วนในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการแต่ก็มีความจำเป็นในการจัดการเชื่อมโยงความรู้เหล่านี้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น เครื่องมือ “smart drill” ที่สามารถปรับระดับการสูบน้ำมันเพิ่มจากบ่อน้ำมันได้เอง แต่จะมีประสิทธิภาพก็

---

[118]Edward. Sallis and Jones, Knowledge Management in Education (London : Kogan page, 2002), 1-2.

[119]นฤมล พฤกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, “การจัดการความรู้ : Knowledge Management,” วารสารรังสิตสารสนเทศ 6 , 1 (มกราคม – มิถุนายน 2543) : 60 – 70.

ต่อเมื่อมีการเชื่อมโยงข้อมูลของโรงแรมที่ช่วยให้สามารถรู้รสนิยมของลูกค้า แต่ละรายเพื่อให้บริการที่ประทับใจ

3. เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดราคาแพง การทำนุบำรุงความรู้เอาไว้ ควบคู่ไปกับการลดขนาดองค์การหรือปรับโครงสร้างใหม่จะช่วยให้องค์การลดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำได้

4. การรู้จักแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เป็นการนำเอาความรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดมาประยุกต์ใช้ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน จะช่วยให้องค์การสามารถประหยัดงบประมาณได้มาก

5. องค์การชั้นนำต่างๆที่นำเอาวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้นั้นต่างก็พบว่าพัฒนาการของเขา เช่น การใช้อินเตอร์เน็ต ช่วยสร้างความใกล้ชิดระหว่างเพื่อนร่วมโลกได้มากขึ้น[120]

วิจารณ์ พานิช ได้เสนอความเห็นถึงเหตุผลที่องค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ คือเพื่อเก็บความทรงจำขององค์การไว้ เช่น องค์การที่มีวิศวกรที่มีประสบการณ์สูง อายุเฉลี่ย 55 ปี ขึ้นไป เมื่อเกษียณไปแล้วจะทำให้ความทรงจำขององค์การประสบการณ์ ขีดความสามารถในการทำงานที่อยู่ในสมองของคนๆนั้นหายไปด้วย หรือองค์การที่มีคนทำงานเป็นคนหนุ่มสาว ซึ่งจะเปลี่ยนงานทันทีเมื่อมีโอกาส ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการความรู้เพื่อเก็บความรู้ไว้ในองค์การเพื่อเป็นการสงวนสมองขององค์การ ทำให้คนมีความสุข มีคุณค่าไม่ออกไปจากองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งประสิทธิผลในที่นี้จะครอบคลุมการตอบสนอง (ความต้องการของลูกค้า เป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของสังคม) นวัตกรรมขีดความสามารถและประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์การ หรือ หน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น[121]

ดังนั้น องค์การที่ต้องการความสำเร็จจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คนที่มีความรู้จะกลายเป็นกลุ่มคนที่มีพลังในองค์การและตลาดแรงงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานก็จะเปลี่ยนไปด้วย การจัดการความรู้ จึงเข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญในองค์การมากขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ การจัดการความรู้ จึงมีประโยชน์ต่อองค์การ 8 ประการ ดังนี้

---

[120]นภดล สุขสำราญ, “การจัดการความรู้,” วารสาร กฟผ 12 , 1 (มกราคม – มีนาคม 2546) : 52-55.

[121]วิจารณ์ พานิช การจัดการความรู้ คืออะไร : ไม่ทำไม่รู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์การสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ ประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์การมีความเข้าใจลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ช่วยให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์การ

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์การในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร[122]

ภราดร จินดาวงศ์ กล่าวว่า เมื่อองค์กรมีการจัดการความรู้ที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลและเกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน คือ

1. ป้องกันความรู้สูญหาย ความรู้บางครั้งจะติดอยู่กับตัวคน ซึ่งอาจมีการลาออก หรือไม่ได้ทำในตำแหน่งงานเดิม หากไม่มีการจัดการที่ดี ความชำนาญ หรือความรู้ก็จะสูญหายไป

2. ทำให้ตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง การมีความรู้ที่พอเพียงหากนำมาใช้ได้ตามจังหวะเวลาจะทำให้การคิดหรือตัดสินใจทำได้ง่ายและมีความถูกต้อง

3. เกิดความยืดหยุ่นไม่ยึดติด หากความรู้มีการจัดการที่ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าที่จะเข้าถึงและนำไปใช้ลดความคิดที่ยึดติดกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งออกไป

---

[122]นฤมล พฤกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, "การจัดการความรู้ : Knowledge Management," วารสารรังสิตสารสนเทศ, 65

4. เกิดเป็นสินทรัพย์ ความคิดต่าง ๆ ที่ถูกเปิดออกมา อาจทำให้เกิดนวัตกรรมทั้งกระบวนการและสินค้า สามารถจดสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า หรือ ลิขสิทธิ์ได้

5. ได้เปรียบต่อการแข่งขัน การจัดการความรู้จะช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ในการจัดการ การได้ขยายผลความคิด ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

6. การได้พัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นคนเป็นกลไกที่สำคัญต่อการทำให้องค์กรธำรงอยู่ได้ หากทำให้คนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาก็จะช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างไม่หยุดนิ่ง

ผลลัพธ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรจะเกิดขึ้นตามมาและองค์กรต้องใส่ใจดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ หากองค์กรมีการสร้างความรู้ไว้อย่างเหมาะสมในคลังความรู้ขององค์กรแล้ว อาจนำเอาความรู้ที่ได้สร้างขึ้นมาใช้ในการทำงานด้านพัฒนาตัวบุคลากร ทั้งในส่วนของพนักงานที่มีอยู่เดิม ให้ทำงานได้อย่างมีมาตรฐานไม่แตกต่างกัน และสำหรับพนักงานที่จะเข้ามาใหม่ ให้สามารถเรียนรู้งานที่มีอยู่เดิมได้รวดเร็ว โดยผ่านกระบวนการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์[123]

จากความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน จึงต้องหันมาให้ความสนใจกับการจัดการความรู้มากขึ้น เพราะความเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่สำคัญที่สุดขององค์การ มากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการจัดการความรู้ทั้งในมิติด้านปริมาณและคุณภาพที่สามารถแสดงให้ปรากฏออกมาได้เช่นเดียวกับการแสดงงบดุลประจำปีขององค์การเช่นเดียวกัน ซึ่งการที่องค์การให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์การ จะทำให้ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารดีขึ้นถึงร้อยละ 89 2) มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 84 3) ประสิทธิภาพในการทำงานและความร่วมมือของคนในองค์การเพิ่มขึ้นร้อยละ 82 4) เกิดนวัตกรรมใหม่ๆในองค์การได้ร้อยละ 73 และ 5) ผลผลิตและบริการดีขึ้นร้อยละ 73[124]

---

[123]ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE (กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549), 103 - 104.

[124]Thomas Housel and Arthur H. Bell, Measuring And Managing Knowledge (Boston : McGraw-Hill, 2001), 64 - 65.

หลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นรากฐานของความมีวินัยทั้งในด้านของการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริหารธุรกิจ จิตวิทยาสังคมและพฤติกรรมองค์การ[125] ดังนั้น ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งมีผู้รู้และปราชญ์ทางการจัดการความรู้จำนวนมาก ได้เสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้ไว้มากมาย อาทิ วิจารณ์ พานิช ยังได้เสนอหลักการที่สำคัญทั่วๆไปที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การอีก 10 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีในองค์การ ได้แก่ 1) เครื่องช่วยการเลื่อนไหลของความรู้ เช่น บรรยากาศความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ กระบวนการกลุ่ม อินทราเน็ต อินเตอร์เน็ต เป็นต้น 2) เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้น เครื่องทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ 3) เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล เช่น เทคโนโลยีมัลติมิเดีย 4) เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ เช่น เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น 5) เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ ระบบค้นสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง เพื่อช่วยกรอง ปรับปรุง ค้นหาและจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ขององค์การมาเชื่อมโยงกัน เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์การมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมภารกิจขององค์การ ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการจัดการความรู้จึงควรจะมีน้อยที่สุด โดยที่สามารถช่วยให้องค์การบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ว่า 1) เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ได้แก่อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์การสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือผสมผสาน รวมทั้งใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า 2) การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใด ที่จะได้เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล 3) รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการคือแบบใด

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่ว่า ทรัพยากรความรู้ขององค์การกำลังเพิ่มหรือลดลง และจะมั่นใจได้อย่างไรว่า ทรัพยากรความรู้ขององค์การจะเพิ่มขึ้นเสมอไป องค์การกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์หรือไม่ ทรัพย์สินด้านความรู้ขององค์การมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนได้หรือไม่ คู่แข่งกำลัง

---

[125]Edward Sallis and Jones, Knowledge Management in Education, 113.

พัฒนาส่วนไหนของความรู้ที่องค์การไม่ได้พัฒนา องค์ความรู้เหล่านี้รั่วไหลไปจากองค์การได้หรือไม่และระดับความรู้ขององค์การอยู่ในระดับใด

ขั้นที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยบุคคล ต่อไปนี้ 1) บุคลากรในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์การที่รู้เรื่องในหน่วยงานของตนเองอย่างดีและมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์การ 3) บุคลากรในองค์การที่มีความรู้ข้ามหน่วยงาน 4) ที่ปรึกษาจากภายนอก แต่ควรใช้ให้น้อยที่สุดเพื่อรักษาความลับ 5) ผู้จัดการอาวุโสเพื่อยืนยันเอาความจริง เสริมพลังและช่วยแนะวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 6 ร่าง“พิมพ์เขียว”เป็นการออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่ต้องมีอย่างน้อย 4 ระบบย่อย คือ 1) คลังความรู้ ที่มีฐานข้อมูลเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเข้าถึงได้ง่าย 2) เวทีความร่วมมือ ซึ่งเป็นที่เกิดของกิจกรรมที่ทำให้มีการเคลื่อนของความรู้ไปทั่วองค์การ 3) เครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน ทั้งในส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ เช่น การเช่าสายอินทราเน็ต และส่วนที่เป็นกิจกรรม เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ที่มีโครงสร้าง 7 ชั้น คือ 1) ชั้นบนสุดเพื่อทำหน้าที่สัมผัส-สัมพันธ์กับสมาชิกในองค์การ เป็นส่วนที่บุคคลเข้ามาสร้าง พัฒนา ใช้ ค้นหาและแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น อินทราเน็ตในองค์การ 2) ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ เพื่อป้องกันผู้บุกรุกจากผู้ใช้และป้องกันระบบจากบุคคลภายนอก 3) ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วย เครื่องมือสำหรับทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้รายบุคคล 4) ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย ฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวีดีโอคอนเฟอเรนซ์ 5) ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยเทคโนโลยีเชื่อมต่อ Web Server Mail Server 6) เครื่องเชื่อมค่าระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยกับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน 7) คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 8 ต้นแบบและการทดลองใช้ ซึ่งอาจสร้างหลายต้นแบบให้ทดลองใช้

ขั้นที่ 9 บริหารจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้าง การตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของบุคลากรในองค์การ โดยผู้จัดการความรู้ต้องทำหน้าที่ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้ 2) ให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้ใช้ 3) ให้การศึกษาและฝึกอบรมทีมบริหารขององค์การ 4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้ 5) ทำแผนที่ (Mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน 6) จัดหมวดหมู่ความรู้ 7) เชื่อมโยงกิจกรรมตามภารกิจขององค์การเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อวัดต้นทุนทางปัญญาขององค์การ[126]

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช เสนอว่า ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงหลักการ ที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้ จึงจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ คือ

1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดที่แตกต่างกันแต่มีจุดรวมพลังหรือเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2) ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้หรือฝันว่าจะได้ ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคมหรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์การ นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้ ขีดความสามารถ (Competency) ขององค์การ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3) ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “ หลุดโลก ” จึงต้องมีวิธีการดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยทดลองทำเพียงน้อยๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็จะก่อผลเสียหายไม่มากนักหรือถ้าได้ผลไม่ดี ก็ยกเลิกความคิดนั้นเสียแต่ถ้าหากได้ผลดีจึงค่อยขยายการทดลองการทำให้มากขึ้นจนในที่สุดขยายเป็นวิธีการงานแบบใหม่ หรือได้ best practices ใหม่นั่นเอง

4) นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่า ความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “ สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเราโดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป[127]

---

[126]วิจารณ์ พานิช, สู่การสร้างสรรค์สูงส่งเต็มศักยภาพ: การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยไทย [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2552 เข้าถึงได้จาก http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/km_university.pdf

ประเวศ วะสี กล่าวว่าเนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข จึงสามารถนำไปใช้ในทุกปริมณฑลของสังคม

1) สร้างความตระหนักรู้ในคุณค่าของตัวเอง (self esteem) ของคนทุกคน โดยเผยแพร่ความสำคัญของความรู้ในตัวที่ได้มาจากประสบการณ์และการทำงานของคนทุกคน คนทุกคนมี "ขุมทรัพย์ในตัว" อยู่โดยไม่รู้ตัว ถ้าคนทั้งสังคมเข้าใจว่าความรู้ที่เขามีอยู่ในตัวมีความสำคัญและมีประโยชน์ จะปลดปล่อยผู้คนทั้งหมดนั้นไปสู่ความตระหนักรู้ว่าตัวเองมีค่า มีความภูมิใจในตัวเอง มีความมั่นใจ มีความสุข มีกำลังใจที่จะทำเรื่องดี ๆ เกิดเป็นความมั่นใจและพลังแห่งชาติ

2) ส่งเสริมให้มีการทำแผนที่ความรู้ในตัวคนในทุกพื้นที่และทุกองค์กร ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาสำรวจความรู้ในตัวคนของคนทุกคน โดยทำทุกพื้นที่และในทุกองค์กร แล้วทำระบบข้อมูลความสามารถของคนไทยทุกคน กระบวนการดังกล่าวจะก่อให้เกิดความปีติยินดี เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมไปในทางบวกทั้งสังคม

3) ครอบครัวเข้มแข็ง ครอบครัวเป็นสถาบันสังคมที่เป็นรากฐานที่สุดที่ทุกคนเป็นสมาชิก ครอบครัวเป็นสังคมที่มนุษย์มีแก่ใจให้กันมากที่สุด เป็นที่บ่มเพาะและประคับประคองซึ่งกันและกัน ทั้งทางเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม

ครอบครัวเป็นสถาบันการศึกษาที่สำคัญที่สุด ทุกวันนี้ครอบครัวอ่อนแอลงไป เพราะระบบเศรษฐกิจที่เอาเงินเป็นตัวตั้ง ระบบการศึกษาที่เอา "วิชา" เป็นตัวตั้ง และด้วยความเข้าใจผิดในความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวกับโรงเรียน เด็กจึงขาดการเรียนรู้จากความรู้ในตัวของพ่อแม่ปู่ย่า ตายาย ไปอย่างน่าเสียดาย ควรนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการส่งเสริมให้ครอบครัวเข้มแข็ง เพียงแต่ มีการฟังกันอย่างลึก สามีฟังภรรยา ภรรยาฟังสามี พ่อแม่ฟังลูก ลูกฟังพ่อแม่ ก็ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมไปทางบวกอย่างเหลือหลาย การศึกษาควรจะลดเวลาและเนื้อหาการเรียนที่โรงเรียนลง เพิ่มการศึกษาในครอบครัวให้มากขึ้น

4) ชุมชนและประชาคม คำว่า "ชุมชนและประชาคม" ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า community เหมือนกัน ซึ่งมีตั้งแต่ขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่มาก ในภาษาไทยอาจจะใช้ในความหมายที่ซ้อนทับกันอยู่บ้าง แต่โดยทั่ว ๆ ไป ชุมชนหมายถึงการรวมกลุ่มขนาดเล็ก แต่ประชาคมใช้สำหรับการรวมกลุ่มขนาดใหญ่ขึ้นมา เช่น ประชาคมตำบล ประชาคมจังหวัด เมื่อมีการรวมตัวร่วมคิดร่วมทำก็เกิดความเป็นชุมชนขึ้น จะเป็นชุมชนติดพื้นที่หรือไม่ก็ได้ ถ้าชุมชนเข้มแข็งโดยทั่วตลอดและเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายจะแก้ปัญหาทุกอย่างพร้อมกันไป ชุมชนท้องถิ่นเป็นฐานล่างของสังคม ถ้า

---

[127]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ คืออะไร : ไม่ทำไม่รู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html

ฐานล่างของสังคมแข็งแรง สังคมทั้งหมดจะมั่นคงและยั่งยืน การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนทุกชนิดและทุกขนาด

5) องค์กรต่าง ๆ คนปัจจุบันมักมีชีวิตหรือทำงานอยู่ในองค์กรชนิดใดชนิดหนึ่ง แต่องค์กรต่าง ๆ มักมีโครงสร้างทางดิ่ง ทำให้องค์กรอ่อนแอและไม่สร้างสรรค์เท่าที่ควร การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติจะช่วยปรับเปลี่ยนองค์กรนำอำนาจให้เป็นองค์กรเรียนรู้ ฉะนั้น องค์กรต่าง ๆ น่าจะนำเรื่องการจัดการความรู้ไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียน โรงพยาบาล วัด มหาวิทยาลัย กรม กอง บริษัท หรือพรรคการเมือง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างในองค์กรจะยังให้เกิดปัญญา ความสุข และความสำเร็จ เนื่องจากมีองค์กรต่าง ๆ เต็มสังคม ถ้าองค์กรเปลี่ยนสังคมจะเปลี่ยน

6) หัวข้อเรื่องการพัฒนา ในสังคมมีการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ มากมาย ในแต่ละเรื่องมีบุคคลและองค์กรต่าง ๆ เกี่ยวข้องมากมาย ต่างคนต่างมีพื้นฐานและความเข้าใจแตกต่างกัน ถ้าปราศจาก การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ ยากที่การแก้ปัญหาและพัฒนาเรื่องยาก ๆ เหล่านั้นจะเป็นผลสำเร็จ หากนำการจัดการความรู้ไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ จะทำให้เรื่องยาก ๆ เหล่านั้นเกิดผลสำเร็จมากขึ้น

7) การพัฒนาจังหวัดทั้งจังหวัดอย่างบูรณาการ การพัฒนาจังหวัดอย่างบูรณาการเป็นจุดแตกหักของการสร้างความอยู่เย็นเป็นสุข ในจังหวัดมีบุคคล มีองค์กร และมีหัวข้อเรื่องการพัฒนาอยู่มากหลาย ถ้าสามารถจัดการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติของทุกคนทุกฝ่ายและทุกเรื่อง จังหวัดทั้งจังหวัดจะกลายเป็นมหาวิทยาลัยในรูปใหม่ คือ เป็นมหาวิทยาลัยชีวิตที่มีการเรียนรู้จากชีวิตจริงและปฏิบัติจริง เพื่อการพัฒนาทั้ง เศรษฐกิจ จิตใจ ครอบครัว ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม สุขภาพ ควรจะร่วมมือกันส่งเสริมการพัฒนาทั้งจังหวัดทั้งจังหวัดอย่างบูรณาการเป็นจังหวัด ๆ ซึ่งจะต้องการความสามารถในการจัดการความรู้หลายรุดับ ตั้งแต่ระดับเล็กไม่ยุ่งยากมากไปจนถึงระดับใหญ่ที่ซับซ้อน จึงควรมีการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้อย่างเข้มข้นจากการปฏิบัติจริง

8) การพัฒนานโยบายสาธารณะ นโยบายสาธารณะมีผลกระทบรุนแรงต่อทุกอณูของสังคมทั้งทางบวกและทางลบ นโยบายสาธารณะยังขาดการพัฒนาที่ดี เพราะขาดการใช้ความรู้อยู่บ้าง เพราะอิทธิพลของกลุ่มผลประโยชน์บ้าง หรือเพราะขาดความเข้าใจในการพัฒนานโยบายบ้าง ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทางนโยบายก็อยู่ในวัฒนธรรมและโครงสร้างอำนาจมานานจนคุ้นเคยกับการตัดสินใจเชิงอำนาจ ยิ่งในสมัยปัจจุบันกลุ่มผลประโยชน์ทางธุรกิจเข้ามามีอิทธิพลต่อระบบอำนาจรัฐมากขึ้น

การพัฒนานโยบายสาธารณะที่ดีจึงเป็นเรื่องยากอย่างยิ่งแต่ก็เป็นเรื่องหนีไม่พ้นที่จะต้องใช้การจัดการความรู้เข้าไปในการพัฒนานโยบายสาธารณะ เพราะการจัดการความรู้ คือ อานุภาพแห่งความดี อานุภาพแห่งสังคม อานุภาพแห่งปัญญาได้[128]

ดาเวนพอร์ท (Davenport)ได้เสนอหลักการที่สำคัญ 10 ประการ ในการจัดการความรู้ คือ 1) การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีค่า (เว้นแต่คนโง่เท่านั้นที่มองไม่เห็น) 2) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ต้องเกิดจากการผสมผสานวิธีการทำงานของคนและเทคโนโลยี 3) การจัดการความรู้ต้องเป็นนโยบายของรัฐบาลด้วย 4) การจัดการความรู้ต้องการผู้จัดการความรู้ หรือนักความรู้ 5) การจัดการความรู้จะได้ประโยชน์จากการค้นหามากกว่าการยึดติดกับรูปแบบและวิธีการที่คุ้นเคย 6) การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งที่จะต้องทำเสมอๆ 7) การจัดการความรู้จะทำให้เกิดความรู้จากการทำงานเพิ่มพูนขึ้น 8) การเข้าหาความรู้เป็นเพียงการเริ่มต้นของการจัดการความรู้เท่านั้น 9) การจัดการความรู้ไม่มีวันจบสิ้น 10) การจัดการความรู้ต้องมีการตกลงกัน[129]

นาโนกะ (Nonaka) ได้เสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้เป็นหลัก ในมิติของเกลียวความรู้ หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้ 4 มิติ คือ 1) Socialization เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ 2) Externalization เป็นกระบวนการสื่อ หรือเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย 3) Combination เป็นกระบวนการรวมความรู้เปิดเผยเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ 4) Internalization เป็นกระบวนการสุดท้ายของเกลียวความรู้ ซึ่งจะกลับไปสู่ความรู้ฝังลึก ในคน (tacit knowledge) อีกครั้งหนึ่ง[130]

กล่าวโดยสรุป สำหรับหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้ ก็คือ องค์การต้องตระหนักว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนในการนำไปสู่ความสำเร็จ การเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ โดยมุ่งให้ความสำคัญต่อ “คน” ในการร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆเพื่อการพัฒนาองค์การและตนเอง ดังนั้น ไม่ว่าองค์การใด โดยเฉพาะการศึกษา หากต้องอยู่กับการแข่งขันระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวแล้ว การจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การได้มากที่สุด[131]

---

[128]ประเวศ วะสี, การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์กรีน-ปัญญาญาณ, 2550), 71-77.

[129]Thomas H Davenport and Others Successful Knowledge Management Project Sloan Management Review, 1998 : 43-57.

[130]Ikujiro Nonaka, “The Knowledge Creating Company,” Harvard Business Review (91608, November – December 1991) : 121.

[131] Thomas H Davenport, D.W. de Long , and M.C. Beers, “Successful Knowledge Management Project” Sloan Management Review 39,2 (Winter 1998) : 43-57.

องค์ประกอบการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้นั้นได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้หลากหลายดังนี้

เซงเก้ (Senge) เสนอทัศนะว่า การจัดการความรู้ที่มีผลมากที่สุด ก็คือ การมีผู้นำองค์การที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การ โดยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์องค์การเพื่อมิให้เกิดความตึงเครียดเมื่อมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ และกล่าวโดยสรุปต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในการจัดการความรู้ คือ 1) การเรียนรู้ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การเผยแพร่ขีดความสามารถ 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ชุมชนปฏิบัติ[145] ส่วนโนนากะ (Nonaka) ได้นำเสนอวงจร “SECI” ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก วงจร “SECI” กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversion) ระหว่าง tacit knowledge และ explicit knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ 1) socialization : การแบ่งปันและสร้าง tacit knowledge จาก tacit knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง 2) externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก tacit knowledge เป็น explicit knowledge 3) combination เป็นการแปลง explicit knowledge จาก explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท explicit ใหม่ ๆ และ 4) internalization เป็นการแปลง explicit knowledge มาเป็น tacit knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญของตนเองในที่สุด[146]

มาร์ควอด และ เรย์โนว์ (Marquardt and Raynolds) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ว่าองค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้

---

[145]Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization (New York : Doubleday / Curency, 1990), 56-61.

[146]Ikujiro Nonaka, “The Knowledge Creating Company,” Harvard Business Review (91608, November – December 1991) : 70-73.

2. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ซึ่งองค์การควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการใฝ่รู้ เกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ บุคลากรทุกคนควรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ในการทำงาน โดยองค์การต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงินและขวัญ กำลังใจ

3. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ จัดให้มีการจัดเก็บการประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ

4. การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์การ และเป็นผู้นำในการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

5. วิสัยทัศน์ องค์การควรกำหนดความรู้ไว้วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพ แวดล้อม (Environmental Scanning) สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อองค์การจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้ง ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน

6. ความสามารถและทักษะของบุคลากร ต้องมีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญก็คือ องค์การควรกระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการหรือระดับล่าง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

7. การมีส่วนร่วม องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์การควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายการ

ทำงาน (Teamwork and Networking) ที่มีการสร้าง การแบ่งปัน และ การนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งต้องมีการประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

8. การเรียนรู้ องค์การต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้ควรตระหนักว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ที่สำคัญคือ ต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ และควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ส่วนอื่น ฝ่ายอื่นด้วย รวมทั้ง ให้มีการกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การ ผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยี ต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกัน การประชุม การฝึกอบรม มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหาและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง[147] ขณะที่ ดรักเกอร์ (Drucker) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เป็นระบบไว้ 7 ประการ คือ 1) แรงจูงใจ 2) เป้าหมาย 3) การเรียนรู้ 4) การวางแผน 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การลงมือปฏิบัติ 7) การแลกเปลี่ยน[148]

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ด (Marquardt) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การ จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจะได้นำความรู้นั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การต่อไป ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์การ (internal collection of knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญประการสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การ การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ สามารถทำได้ดังนี้ 1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

---

[147]Michael J. Marquardt and A. Raynolds, The Global Learning Organization (New York : Irwing, 1994), 26 - 34.

[148]Peter F. Drucker, Managing in The Time of Great Change (Oxford : Butterwort-unnemann, 1995), 135.

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ (external collection of knowledge) องค์การต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อการปรับปรุงงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆอย่างสม่ำเสมอ เพราะองค์การต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์การอื่น 2) การจ้างที่ปรึกษา 3) การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น 4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี 5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน และจากแหล่งอื่น ๆ 6) การจ้างพนักงานใหม่ 7) การร่วมมือกับองค์การอื่นๆเพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นการสร้างความรู้ของบุคคลทีมงานและองค์การที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือ เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การซึ่งทุก ๆ คนในองค์การสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป โดยองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บ

รักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ ระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ในส่วนของการค้นคืนความรู้เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไปองค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) เป็นการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อองค์การและเป็นความจำเป็นขององค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น ก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นไปได้ ทั้งที่โดยตั้งใจและโดยไม่ตั้งใจ

4.1 การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการ ดังนี้

1. การสื่อสารด้วยการเขียนการบันทึก การรายงาน จดหมายข่าว ประกาศ
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมภายใน
4. การสรุปข่าวสาร
5. การสื่อสารภายในองค์การ (วีดีทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)

6. การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น

7. การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน

8. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

4.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน มีวิธีการดังนี้

1. การหมุนเวียนงาน

2. ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆที่เล่าต่อกันมา

3. คณะทำงาน

4. เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ[149]

สำหรับแอนเดอร์สัน และ APQC ได้นำเสนอ องค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ได้แก่

1. ความรู้ขององค์กร

2. กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 2.1) การแบ่งปัน 2.2) การสร้าง 2.3) การกำหนด 2.4) การรวบรวม 2.5) การปรับแต่ง 2.6) การเรียบเรียง 2.7) การนำมาใช้ และ 2.8) การแบ่งปัน

3. ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ ได้แก่ 3.1) ภาวะผู้นำ 3.2) วัฒนธรรมองค์กร 3.3 เทคโนโลยี และ 3.4) การวัดผล[150]

ส่วนดาเวนพอร์ท และคณะ (Davenport and Others) กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างความรู้ ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้ และประสบการณ์ของพนักงานในองค์การ และความรู้จากกิจกรรมองค์การหรือความรู้เปิดเผยที่องค์การสร้างขึ้น

2. การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ มุ่งที่คน กลุ่มคน การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ จะต้องไม่ใช้เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดีและช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของพนักงานด้วย

---

[149]Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : A Systems approach to quantum improvment and grobal success (New York : Mc Graw-Hill, 1996), 27 - 30.

[150]Arthur Anderson and American Productivity & Quality Center, The Knowledge Management Assessment Tool : External Benchmarking Version (USA : Arthur Anderson/APQC, 1996), 59 - 63

3. การยกระดับความรู้ ต้องไม่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด หลักการที่สำคัญของการยกระดับความรู้ ก็คือ จะทำอย่างไร จึงจะทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

4. การเก็บความรู้ ต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ขององค์การในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อการแสดงงบดุล

5. การนำความรู้ไปใช้ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้จะไม่ได้ประโยชน์ หากไม่มีการนำไปใช้ให้แพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน การเพิ่มผลผลิตบริการและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์การเพิ่มขึ้น[151]

ส่วนโอเดลและคณะ (O'Dell & Others) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

1. การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดเพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการทำให้ลูกค้าประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2.2 เทคโนโลยี ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้อย่างรวดเร็วขึ้น เช่น อินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ต เป็นต้น

2.3 โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

2.4 การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึง

---

[151]Thomas H. Davenport and Others, "Successful Knowledge Management Project," Sloan Management Review 39,2 (Winter 1998) : 43-57.

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วน และที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดประสานกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ

3.1. วางแผน : ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น

3.2. ออกแบบ : กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะให้กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการจัดทำแผนงาน

3.3. ปฏิบัติ : จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน 3.4 ขยายผล :นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้ขยายผลให้ทั่วองค์กร[152]

แทนเนนบอม และ เอลลิเจอร์ (Tannenbaum and Alliger) ได้เสนอ 4 มุมมองหลักที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงความรู้ การซึมซับความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ เนื่องจากถ้าไม่มีใครการแลกเปลี่ยนความรู้ ก็จะไม่มีใครรู้ ความรู้ที่แลกเปลี่ยนนั้น ต้องเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์และมีขอบเขตเวลา โดยอาจใช้หลักในการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนี้

การแลกเปลี่ยนความรู้ = ความรู้จากผู้รู้จริง + การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจและสร้างให้เกิดแรงจูงใจ + ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความรู้ + การใช้กลั่นกรองและถ่ายทอด + ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ

2. ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibillity) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการบริการลูกค้าโดยสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ในเวลาที่ต้องการและอย่างเหมาะสม และองค์การต้องสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานได้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือดังนั้น การเข้าถึงข้อมูลได้จึงเป็นเรื่องของคุณภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ในมุมมองหลักที่ 1 ตลอดจนวิธีการและกลไกในการเผยแพร่ ดังนี้

---

[152]C. O'Dell and C. J. Grayson, "If We Only Knew What we Know : Identification and Transfer of Internal Best Practice," California Management Review 40, 3 (1998) : 154 - 174.

การเข้าถึงความรู้ = การแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ได้ตามที่ต้องการและด้วยความเต็มใจ + ความรู้ที่มีการจัดการพร้อมที่จะเผยแพร่ได้ + การเผยแพร่ความรู้ / การกระจายความรู้

3. การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) เป็นการขยายความรู้ให้บุคคลมีการเรียนรู้ หรือสร้างความกลมกลืนกันของความรู้ที่พวกเขาจำเป็นต้องใช้ โดยอาจใช้หลักในการซึมซับความรู้ ดังนี้

การซึมซับความรู้ = การเข้าถึงความรู้ + แรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจที่จะได้ความรู้จริงๆ + ความสามารถในการเรียนรู้ (พร้อมและสามารถที่จะเรียนรู้ได้)

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคลากรนำไปประยุกต์หรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ก็คือ หน้าที่ในการขยายและเพิ่มพูนให้คนมีการยอมรับเอาความรู้หรือรู้ว่าจะเข้าถึงข้อมูลได้อย่างไร เมื่อมีโอกาสที่พวกเขาต้องใช้ ก็จะสามารถเรียนรู้ได้ทันที โดยมีแรงกระตุ้นที่จะนำความรู้ใหม่ๆไปใช้และมีความสามารถในการใช้ความรู้ที่รับเข้ามาด้วย ดังนี้

การประยุกต์ใช้ความรู้ = การซึมซับความรู้ + โอกาสในการนำไปใช้ + แรงจูงใจในการนำไปใช้ + ความสามารถในการใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ[153]

คัมมิ่ง และวอร์เลย์ (Cummings and Worley) ได้ให้ขั้นตอนการจัดการความรู้ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำเนิดของความรู้ (generating knowledge)

เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่าที่สุดสำหรับองค์การ เป็นกลไกที่ถูกออกแบบสำหรับการเพิ่มขึ้นของคลังความรู้ เป็นขั้นตอนที่เริ่มพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การว่า กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อชี้เฉพาะว่า ส่วนไหนที่ความรู้สึกสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด

เมื่อความรู้ที่ต้องการให้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันถูกกล่าวถึง องค์การจำเป็นต้องออกแบบกลไกที่ต้องการเกี่ยวกับความรู้นั้น โดยจากภายนอก องค์การสามารถหาได้จากองค์การอื่นที่มีความรู้ที่องค์การจากภายใน องค์การสามารถประสานให้เกิดสังคมแห่งการฝึกปฏิบัติ

---

[153] S. I. Tannenbaum, and G. M. Alliger, Knowledge Management : Clarifying the Key Issue (U.S.A. : the International Association for Human Resource Information Management, 2000), 13 - 22.

(community) ซึ่งหมายถึง เครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการท่ามกลางพนักงานที่ทำงานคล้ายกัน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ปัญหาร่วมกัน

2. การบริหารจัดการความรู้ (organizing knowledge)

เป็นขั้นตอนของการดึงคุณค่าความรู้ไปเป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์การสามารถดึงไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว ผู้จัดการความรู้ต้องพัฒนาเครื่องมือและวิธีการจัดการความรู้ที่มี 2 กลยุทธ์ คือ การประมวลรวบรวมความรู้ (codification) และการนำความรู้เข้ามาใส่คน (personalization)

2.1 การประมวลรวบรวมความรู้ จะอาศัยเทคโนโลยีแบ่งประเภทและจัดเก็บความรู้ในฐานข้อมูลที่สามารถถูกประเมินและถูกใช้โดยสมาชิกได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์นี้ทำงานได้ดีสำหรับรูปแบบความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่สกัดได้จากบุคคลรายงานต่าง ๆ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ แล้วจึงจัดการเข้าไปในประเภทที่มีความหมายที่เรียกว่า knowledge objects ซึ่งสามารถนำมาใช้ใหม่ได้หลายวัตถุประสงค์

2.2 การนำความรู้เข้ามาใส่ตน เป็นกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ที่มุ่งเป้าที่บุคคลซึ่งพัฒนาความรู้ และทำอย่างไรเขาจึงจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้จากคนไปสู่อีกบุคคลได้ ซึ่งจะเน้นที่ความรู้แบบซ่อนเร้น (tacit knowledge) ที่ไม่สามารถจัดหมวดหมู่และเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ได้ ความรู้นี้เข้าถึงได้โดยการสนทนาของคน การติดต่อสื่อสารโดยตรงและบทสนทนากับบุคคลที่มีวามรู้อยู่ ดังนั้น นักจัดการความรู้ต้องพัฒนาหลากหลายวิธีสำหรับประสานแลกเปลี่ยนบุคคลกับความรู้แบบซ่อนเร้น (tacit knowledge)

3. การแพร่กระจายความรู้ (distributing knowledge)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการออกแบบการจัดการความรู้ โดยผู้จัดการความรู้ต้องพัฒนาหลายวิธีในการแพร่กระจายความรู้จัดเป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1 วิธีด้วยตัวเองโดยตรง (self-directed methods) โดยให้สมาชิกควบคุมและริเริ่มการแพร่กระจายความรู้ รวมถึงฐานข้อมูลสำหรับเก็บความรู้และระบบแหล่งที่ตั้งที่จะช่วยสมาชิกค้นหาได้ถ้าเขาต้องการ ฐานข้อมูลมีหลายชนิด เช่น ข้อมูลลูกค้า รายงานการวิเคราะห์ เป็นต้น ผู้ควบคุมระบบ สามารถวางขอบเขตจากง่ายไปยาก การถ่ายโอนของวิธีการนี้จะเกี่ยวข้องกับ pull and push ของระบบด้วย คือ สมาชิกสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการได้ และต่อมาก็สามารถแพร่กระจายความรู้ที่หาได้แก่สมาชิกโดยใช้การส่งไปหาพวกเขาได้เอง

3.2 วิธีบริการความรู้และเครือข่าย (knowledge services and network) เป็นการส่งมอบความรู้โดยจัดหาผู้ช่วยเฉพาะและจัดการช่องทางความรู้ออกจากองค์การ การบริหารจัดการความรู้มีระบบสนับสนุนแพร่กระจายความรู้ รวมถึงมีหน่วยงานเฉพาะและบทบาทที่ช่วยในการไหลของข้อมูลและจัดการเข้าไปในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ เช่น หน่วยความรู้ ผู้จัดการความรู้

เป็นต้น เครือข่ายความรู้ออกแบบการเชื่อมโยงกับสมาชิกในองค์การให้แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้กันและกัน อาจใช้ chat room หรือ อินทราเน็ตก็ได้

3.3 วิธีอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอน (facilitated transfer) เกี่ยวข้องกับบุคลเฉพาะผู้ที่สนับสนุนการแพร่กระจายความรู้ ซึ่งจะถูกอบรมในการช่วยสมาชิกหาและถ่ายทอดความรู้ เช่นเดียวกับการเข้าฐานข้อมูลและบริการความรู้อื่น ๆ รวมทั้งต้องมีบทบาทการเปลี่ยนแปลงช่วยสมาชิกในการนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างองค์การ[154]

นอกจากนี้ มาราลี (Marali) เสนอว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์การทั้งปัญหาและโอกาสที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนางาน ความรู้ที่สร้างขึ้นนี้ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์การยังไม่เคยมี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ให้ได้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ออกมาให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ การเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ความรู้ประเภทความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์การได้นำไปใช้เพื่อการแก้ปัญหา หรือเพื่อพัฒนางาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้องค์การได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์การมีอยู่ เมื่อนานไปอาจจะเก่าและใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัย หรือบริบทขององค์การเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมาะสมกับความรู้ที่องค์การมีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่ อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคน ที่อยู่ในองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งต้องมีการดำเนินการ อยู่เสมอ เพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ทุกเวลา เนื่องจากการแข่งขันทางเทคโนโลยีสารสนเทศในเวทีโลกมีสูง

---

[154]T. G. Cummings and C. G. Worley, Organization development and change, 7 th ed. (Cincinnati, OH : South-Western College, 2001), 526 - 528.

โดยมีรูปแบบพลวัตรกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน[155]

โฮลแซพเพิล และ โจชิ (Holsapple and Johsi) ได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ (knowledge management framework) ที่ปรากฏในวรรณกรรมตั้งแต่ปี คศ. 1993 – 1997 โดยนำกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ 10 แบบมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของทุกกรอบความคิด และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญ ๆ ของแต่ละกรอบความคิดมาสังเคราะห์เป็น “Three-Fold Framework” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 3 อย่าง คือ 1. ทรัพยากรความรู้ (knowledge resources) 2. กิจกรรมการจัดการความรู้ (knowledge management activity) และ 3. อิทธิพลการจัดการความรู้ (knowledge influence) จากนั้นได้มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ (the conduct of KM) เพิ่มเข้ามา ซึ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไรก็ตามที่พบว่าองค์กรต้องการความรู้บางอย่างมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการดังกล่าวจะทำได้มากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

1. ทรัพยากรความรู้ (knowledge resources)

ทรัพยากรความรู้ เกี่ยวข้องกับการกำหนดลักษณะทรัพยากรความรู้ขององค์กร เช่น การกำหนดว่าอะไรคือประเภทและคุณลักษณะความรู้ขององค์กร หรือความรู้ถูกฝัง ถูกจัดเก็บและถูกแสดงหรือนำเสนออย่างไรในองค์กร Holsapple and Joshi ได้สรุปทรัพยากรความรู้ขององค์กรออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1.1 ความรู้ของผู้มีส่วนร่วม (participants’ knowledge) ผู้มีส่วนร่วมขององค์กรสามารถเป็นได้ทั้งทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรที่เป็นวัตถุ พนักงานและระบบคอมพิวเตอร์ ผู้มีส่วนร่วมแต่ละส่วนได้สะสมความรู้ไว้ ซึ่งความรู้ของผู้มีส่วนร่วมจะกลายเป็นความรู้ขององค์กร ก็ต่อเมื่อผู้มีส่วนร่วมนั้น ๆ ใช้ความรู้ในการทำงาน

1.2 วัฒนธรรม (culture) เป็นคุณค่า หลักการ บรรทัดฐานและวิธีการที่ประกอบกันเป็นทรัพยากรความรู้เชิงวัฒนธรรม (cultural-knowledge resource) ความรู้นี้ทำให้เกิดข้อตกลงเบื้องต้นและความเชื่อพื้นฐานขององค์กรที่ควบคุม และกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร

1.3 โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) เป็นทรัพยากรความรู้ที่กำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการของงานที่ทำโดยผู้มีส่วนร่วมทั้งที่เป็นมนุษย์และคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้โดยรวมถึง

---

[155]Yasmin Marali, “Building and Developing Capabilities : A Cognitive Congruence Framework” Knowledge Management and Organizational Competence (New York : University Press, 2001) : 44-45.

บทบาทที่ดำรงอยู่สำหรับผู้มีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท และกฎระเบียบซึ่งครอบงำบทบาทและความสัมพันธ์เหล่านั้น

1.4 สิ่งประดิษฐ์เชิงความรู้ (knowledge artefacts) เป็นวัตถุที่นำเสนอความรู้ ตัวอย่างของสิ่งประดิษฐ์เชิงความรู้ขององค์กรคือผลิตภัณฑ์ (เช่น ความรู้ที่ฝังอยู่ในโทรทัศน์ที่สร้างขึ้น) และบริการ (เช่น ความรู้ที่ฝังอยู่ในรายงานการให้คำปรึกษาสำหรับลูกค้า) ที่องค์กรขาย เอกสารสิทธิบัตร วีดิทัศน์การฝึกอบรม และหนังสือ เป็นต้น

1.5 เป้าหมาย (purpose) ทรัพยากรความรู้นี้สะท้อนถึงสาเหตุสำหรับการดำรงอยู่ขององค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรถูกกำหนดบนพื้นฐานความรู้นี้

1.6 กลยุทธ์ (strategy) เป็นทรัพยากรความรู้ที่ขับเคลื่อนกิจกรรมหลักขององค์กร รวมทั้งกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยการใช้โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรม ความรู้ของผู้มีส่วนร่วม และสิ่งประดิษฐ์เชิงความรู้เช่นเดียวกับทรัพยากรอื่น ๆ เช่น มนุษย์ (ทั้งที่เป็นส่วนบุคคลและส่วนรวม) ทรัพยากร (คอมพิวเตอร์) และทรัพยากรทางด้านการเงิน

1.7 ทรัพยากรภายนอก (external sources) องค์กรสามารถเพิ่มเติมหรือขยายทรัพยากรความรู้โดยการจัดหาทรัพยากรจากภายนอกองค์กรได้ แต่ทว่าองค์กรจะไม่สามารถครอบครองหรือควบคุมทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างแท้จริง

2. กิจกรรมการจัดการความรู้ (knowledge management activities)

กรอบการจัดการความรู้จำนวนมากกล่าวถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งกิจกรรมในระดับพื้นฐาน (elemental level) และเป็นกิจกรรมในระดับสูง (higher level) Holsapple and Joshi ได้สังเคราะห์กิจกรรมการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กิจกรรม ดังนี้

2.1 การจัดหาความรู้ (acquiring knowledge) เป็นกิจกรรมของการรับความรู้จากภายนอกขอบเขตขององค์กร และเปลี่ยนรูปแบบของความรู้นั้นให้อยู่ในสภาพที่สามารถฝังและใช้ความรู้นั้นภายในองค์กรได้ การจัดหาความรู้ รวมถึงกิจกรรมย่อยของการสกัดความรู้จากทรัพยากรภายนอก การตีความ ให้ความหมายความรู้ที่ถูกสกัดออกมาและถ่ายทอดความรู้นั้นสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

2.2 การคัดเลือกความรู้ (selecting knowledge) เป็นกิจกรรมของการสกัดความรู้ที่ต้องการ จากทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ขององค์กร และนำเสนอในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ขอมา การเลือกจะรวมถึงกิจกรรมย่อยของการระบุความรู้ที่ต้องการ การสืบค้นความรู้จากแหล่งที่เก็บ และการถ่ายทอดความรู้ที่สืบค้นได้ไปยังกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการความรู้

2.3 การฝังความรู้ในองค์กร (internalizing knowledge) เป็นกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงสภาพทรัพยากรความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ที่จัดหามาได้หรือความรู้ที่สร้างขึ้น กิจกรรมย่อยคือ การประเมินความรู้ที่จะเก็บฝังไว้ในองค์กร การกำหนดเป้าหมายความรู้ที่ถูกประเมิน และการเก็บสะสมความรู้เหล่านั้น

2.4 การใช้ความรู้ (using knowledge) เป็นกิจกรรมของการใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ ความรู้เดิมถูกใช้เพื่อการสร้างความรู้ใหม่ซึ่งเป็นผลมาจากการเลือกและการจัดหาความรู้เดิม กิจกรรมย่อยคือ การตรวจสอบและกำกับดูและทรัพยากรความรู้ขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินความรู้ที่ถูกเลือกและจัดหามา การผลิตความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ที่สร้างขึ้น เพื่อทำให้เป็นรูปธรรมหรือภววิสัย (externalization) หรือฝังความรู้ไว้ในองค์กร (internalization) ความรู้ที่เป็นรูปธรรมหรือภววิสัย เป็นกิจกรรมของการใช้ความรู้ที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อสร้างผลผลิตขององค์กรและรวมถึงกิจกรรมย่อยของการกำหนดเป้าหมายการผลิต และการสร้างผลผลิตเหล่านั้น

3. อิทธิพลการจัดการความรู้ (knowledge management influences)

กรอบการจัดการความรู้ส่วนมากระบุถึงมิติอิทธิพลของการจัดการความรู้ซึ่งมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งอิทธิพลการจัดการความรู้อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวทางหรือข้อจำกัดของรูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ทำได้ Holsapple and Joshi ได้สังเคราะห์อิทธิพลการจัดการความรู้และแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

3.1 อิทธิพลด้านทรัพยากร (resource influences) ทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นมนุษย์ การเงิน ความรู้ หรือวัสดุต่าง ๆ มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งสิ้น เช่น ทรัพยากรทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับการให้วงเงินสำหรับการใช้จ่ายในกิจกรรมการจัดการความรู้คล้ายคลึงกับทักษะการจัดการความรู้ของผู้มีส่วนร่วม เช่น ทรัพยากรมนุษย์หรือความสามารถในการประมวลผลของระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งส่งผลทั้งที่เป็นข้อจำกัดและสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ ทรัพยากรความรู้ทั้ง 7 ประเภทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้แก่ ความรู้ของผู้มีส่วนร่วม วัฒนธรรม โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งประดิษฐ์เชิงความรู้ เป้าหมาย กลยุทธ์ และทรัพยากรภายนอกสามารถส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในองค์กรแทบทั้งสิ้น

3.2 อิทธิพลทางการบริหารจัดการ (managerial influences) การจัดการความรู้ไม่ได้ถูกผลกระทบจากทรัพยากรต่าง ๆ เท่านั้นแต่ยังถูกผลกระทบจากอิทธิพลทางการบริหารจัดการ อันได้แก่ วิธีการในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นอย่างเหมาะสมอีกด้วย อิทธิพลทางการบริหารจัดการถูกกำหนดโดยสถานภาพของทรัพยากรความรู้ขององค์กร และการใช้ทักษะ

การจัดการความรู้ของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการกระทำความรู้เหล่านั้น ซึ่ง Holsapple and Joshi ได้สรุปอิทธิพลทางการบริหารจัดการออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

3.2.1 ภาวะผู้นำ (leadership) คุณลักษณะของผู้นำ การริเริ่มการจัดการความรู้ ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อวิธีการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรที่มีฐานของความรู้ในปัจจุบันคือ ผู้นำซึ่งสามารถบริหารจัดการทรัพยากรความรู้และกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเหล่านั้นสามารถสร้างเงื่อนไขที่สนับสนุนการใช้ และการฝึกฝนหล่อหลอมทักษะการจัดการความรู้ของผู้มีส่วนร่วมได้ นอกจากนั้นยังมีบทบาทที่กระตุ้นให้ทรัพยากรความรู้ส่วนบุคคล กลายมาเป็นฐานความรู้ขององค์กร ความสามารถหลักของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรที่ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น คือ การเป็นผู้กระตุ้น ผู้ประสานงาน ผู้ควบคุมและผู้ประเมินที่มีประสิทธิภาพ

3.2.2 การประสาน (co-ordination) เกี่ยวข้องกับการประสานกลมกลืนกันในกิจกรรมขององค์กรโดยการนำทรัพยากรไปใช้ในเวลาที่เหมาะสม ตัวอย่างของการประสาน เช่น การทำให้ความรู้ของผู้มีส่วนร่วมตรงกับกลยุทธ์ขององค์กร การเผยแพร่ความรู้ในกลุ่มผู้มีส่วนร่วม การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้กับกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นต้น

3.2.3 การควบคุม (control) เป็นปัจจัยอิทธิพลทางการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและคุณภาพของทรัพยากรความรู้ การป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย หรือการสูญเสียจากความล้าสมัย จากการเปิดเผย และการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ ส่วนคุณภาพเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องการการทำให้เกิดความมั่นใจว่าทรัพยากรความรู้ มีความตรงและประโยชน์อย่างเพียงพอ

3.2.4 การวัดผล (measurement) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและให้คุณค่าทรัพยากรความรู้และกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะใช้เครื่องมือสำหรับการจัดสถานะของทรัพยากรความรู้ ผู้ดำเนินการและโครงการซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลลัพธ์การจัดการความรู้ การวัดผลรวมถึงการประเมินทรัพยากรความรู้ ภาวะผู้นำการจัดการความรู้ การประสานและการควบคุม และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับความรู้ การวัดผลให้พื้นฐานสำหรับการจำแนกมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรและกิจกรรม รวมทั้งตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เป็นต้น

3.3 อิทธิพลทางสิ่งแวดล้อม (environmental influences) เป็นอิทธิพลที่เกิดจากภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร เช่น การแข่งขัน เทคโนโลยี

ลูกค้า ตลาด ผู้จัดจำหน่าย และบรรยากาศทางด้านรัฐบาล เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการศึกษา (GEPSE – Government, Economic, Political, Social and Educational)[156]

แมคคลีน และสมิธ (McKeen and Smith) เสนอว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่เริ่มจาก

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์การได้

2. การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์การต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไรซึ่งอาจได้จากผู้รู้หรือเครือข่ายต่าง ๆ

3. การยึดกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน

4. การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จเพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์การ

5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์การ โดยองค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้[157]

เบคเคร่า-เฟอนันเดซ และคณะ (Becerra-Fernandez and Others) กล่าวว่า การจัดการความรู้อาจจำกัดความอย่างง่ายว่า หมายถึง การทำอะไรก็ได้ที่จำเป็นต่อการดึงเอาทรัพยากรความรู้ออกมาให้มากที่สุด ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การค้นหาความรู้ (knowledge discover) 2. การยึดจับความรู้ (knowledge capture) 3. การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) 4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application)[158]

เดโบว์สกี้ (Debowski) กล่าวว่าความรู้ในองค์กรมีหลายรูปแบบ เช่นรู้อะไร : เป็นความรู้ในลักษณะรู้ถึงคุณสมบัติ และ ประโยชน์ ของ แหล่งต่าง ๆ ระบบ และ / หรือ กระบวนการ ซึ่งอาจจะพบได้ในองค์กร รู้ว่าใคร : ความรู้ในการจำแนกความแตกต่างของบุคคล กลุ่ม และ องค์กรที่ซึ่งสามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งความรู้ และรู้วิธีการเชื่อมโยงกับพวกเขาเหล่านั้นรู้ว่าอย่างไร :

---

[156]C. W. Holsapple and K. D. Joshi, "Understanding Knowledge Management Solutions : The Evolution of Frameworks in Theory and Practice," in Knowledge Management Systems : Thirty and Practice (UK : The Alden Press, Thomson Learning Stuart Barnes (Editor), 2002), 222 - 241.

[157]James D. McKeen and Heather A. Smith, Making IT Happen : Critical Issues in IT Management (Ontario : Wiley, 2003), 51-58.

[158]Irma Becerra-Fernandez, Avelina Gonzalez, and Rajiv Sabherwal, Knowledge Management Challesges, Solutions and Technologies (New Jersey : Pearson Education, Inc Upper Saddle River, 2004), 32 - 36.

การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนต้องอาศัยการวิเคราะห์และกลยุทธ์การสะท้อนกลับ เช่น การวิจัย การทดสอบ การพัฒนา และ การสร้างนวัตกรรม รู้ว่าทำไม : ความสามารถในการประเมินและทบทวนเพื่อระบุทางแก้และตัวเลือกที่เหมาะสม รู้ว่าที่ไหน : ความสามารถในการระบุ การประเมิน และการเข้าถึงแหล่งความรู้ที่เหมาะ[159]

เดโบว์สกี้ (Debowski) ได้กำหนด 5 Ps ของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (The five Ps of Strategic Knowledge management) โดยกล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการพัฒนาระบบ ต้องอาศัยการวางแนวทางของ 5 ระบบหลัก เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่สมบูรณ์ในการจัดตั้งองค์กร สิ่งเหล่านี้ถูกเรียกว่า 5 Ps อันประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) กลยุทธ์การจัดการความรู้ ต้องมีการวางแผนที่ครอบคลุมปัจจัยที่มีอิทธิพลมากมาย ต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่สำคัญขององค์กรและความต้องการต่าง ๆ การวางแผนควรชี้แจงเป้าหมายความรู้ และสร้างค่านิยมความมีประสิทธิภาพและสร้างกระบวนการเพื่อสนับสนุนทิศทางเหล่านั้น ทั้งเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวต้องถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน การวางแผนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีควรจะสะท้อนเป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อให้แผนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการใช้เวลาและความเพียรต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนตามบริบทของความรู้ทั้งหมด นอกจากนี้ยังต้องติดตามอย่างต่อเนื่องและทำการวัดเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์การวางแผน ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ความสำคัญเท่าเทียมกันคือ การยอมรับว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ ต้องการการตรวจสอบความก้าวหน้า และการวางแผนอีกครั้งที่จะเข้าสู่บัญชีของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2. คน (people) กลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรทั้งหมดเป็นที่ยอมรับว่ากลยุทธ์ความรู้นั้นต้องอาศัยคน คนที่มีความรู้ เพราะคนเป็นผู้จัดการระบบและกระบวนการ ความมุ่งมั่นในกระบวนการสร้างความรู้เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมของพวกเขา พวกเขาต้องมั่นใจว่าการจัดการความรู้เป็นความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่า วัฒนธรรมการแบ่งปันซึ่งกระตุ้นการแพร่กระจายความรู้ สามารถพัฒนาผ่านจุดศูนย์กลางความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านเครือข่าย ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ กลยุทธ์ชุมชนทางสังคมอื่น ๆ ผู้เข้าร่วมต้องมั่นใจว่าพันธมิตรทางความรู้มีประโยชน์ต่อระบบสังคม เศรษฐกิจ และการส่งขนส่งบำรุง อีกนัยหนึ่งข้อความที่เป็นความรู้จะได้รับการสนับสนุนโดยกระบวนการทรัพยากรมนุษย์และอุดมการณ์

---

[159]Shelda Debowski, Knowledge Management (Australia : John Wiley & Sons Australia Ltd, 2006), 23.

และโดยผู้นำทุกระดับที่ถูกจัดไว้ในองค์กร การเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญขององค์กรจะทำหน้าที่เป็นอิทธิพลสำคัญที่จะทำให้คนตอบสนองต่อการจัดการความรู้

3. กระบวนการ (Process) หลักการจัดการความรู้ ต้องถูกใส่เข้าไปในการปฏิบัติใช้โดยผ่านวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแนวกลยุทธ์ หลักการ กระบวนการ และการปฏิบัติต้องมีการจัดการอย่างรอบคอบเพื่อให้มั่นใจว่าหลักการจัดการความรู้จะไม่สูญหายเมื่อนำไปปฏิบัติ ต้องเป็นที่ยอมรับข้อความเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญซึ่งอาจจะเห็นต่างกันในองค์กร พนักงานจะพิจารณาความเป็นจริงของผลการพิจารณาว่าควรจะทำงานและติดต่อ หากสัมผัสได้ว่าหลักการความรู้มีความมุ่งมั่นเพียงเล็กน้อย พวกเขาจะไม่สนใจในประโยชน์จากข่าวที่ได้รับรู้ ดังนั้นกระบวนการตามความเป็นจริงต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แน่ใจว่าสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้ ถ้าไม่อย่างนั้น การที่จะตระหนักถึงความสำคัญว่าปรัชญาความรู้โดยรวมเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามโดยสภาพแวดล้อมทางสังคมทำให้เกิดความรู้ โครงสร้างการบริหารจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษที่จะแน่ใจว่าการปฏิบัติงานไปถูกทาง ผู้บริหารจึงมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อกระบวนการปฏิบัติงาน

4. ผลผลิต (Products) แต่ละองค์กรสร้างผลผลิตความรู้หรือผลิตภัณฑ์ของตนเอง สิ่งเหล่านี้อาจจะจัดหาลูกค้า หรือคงอยู่ด้วยเหตุที่มีการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กร จุดเน้นคือความรู้หลักขององค์กรจะช่วยในการระบุขอบเขตความรู้ในผลิตภัณฑ์ ซึ่งควรจะถูกปลูกฝัง ส่งเสริม กำหนดให้พวกเขา การยึดกุม การจัดการ และ การกระจาย แหล่งที่มาของการรวบรวมความรู้อาจต้องมีการระบุเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงความรู้ของผู้อื่น ความรู้ชัดแจ้งควรจะมีการยึดกุมและแพร่กระจาย อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา เพื่อให้เข้าถึงได้อย่างง่ายดายโดยผู้ที่ประสงค์จะเป็นผู้ใช้ความรู้นั้น การชี้แจง และส่งเสริมถึงวัตถุประสงค์ของการแบ่งปันความรู้ควรจะมีการวางแผนอย่างรอบคอบ เป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่า ความรู้ที่มีคุณค่า คือ ความรู้ที่จัดเก็บไว้และสามารถเข้าถึงได้ตามต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

5. การดำเนินการ (Performance) การจัดการความรู้ต้องมีการตรวจทานเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนทางการเงินและสังคมเป็นอิทธิพลทางบวกต่อทุนทางปัญญาและทุนทางสังคมขององค์กร องค์กรต้องแน่ใจว่าได้จัดลำดับก่อนหลังอย่างสมดุลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้แน่ใจว่าการจัดการทางการเงินมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาในอนาคต บริษัทส่วนใหญ่ต่อสู้อย่างต่อเนื่องเพื่อหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นความท้าทายทางธุรกิจของพวกเขา ธุรกิจจำนวนมากตระหนักดีว่ามีวิธีการหลากหลายในการเจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ และบ่อนทำลายการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนที่ดีกว่าการจัดการความรู้ก็ไม่แตกต่างกัน ในระยะยาว กระบวนการขับเคลื่อนทางวัฒนธรรมมีโอกาสที่จะ

มีความท้าทายอย่างมากในการวัดผลกระทบ และในการพิจารณาว่าระบบและปรัชญาที่มีประสิทธิภาพจะสร้างวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศกว่าได้อย่างไร การจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องมีการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาวิธีที่ดีที่จะบูรณาการรวมเข้าไปกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างไร ผลลัพธ์ที่คาดหวังและตัวชี้วัดประสิทธิภาพของความรู้ที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน[160] นอกจากนี้ การจัดการความรู้ มีอิทธิพลมาจากการพิจารณาความรู้ของแรงงานความรู้แต่ละคนด้านการสร้างชุมชนความรู้และบทบาทที่พวกเขาควรปฏิบัติ องค์กรซึ่งได้รับความมุ่งมั่นจากสมาชิกเพื่อจะนำความรู้มาเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีจะเป็นการบูรณการความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ที่ดี ดังนั้นจึงต้องพยายามสร้างวัฒนธรรมความรู้ซึ่งแต่ละคนตระหนักและยอมรับการแบ่งปันความรู้ว่าเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร หมายถึงความรู้สึกร่วมในความเชื่อ และค่านิยม ของพนักงานในที่ทำงาน บุคคลเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของพวกเขาตั้งแต่วันแรกในที่ทำงานใหม่ พวกเขาได้ยินเรื่องราว เห็นเหตุการณ์ ผลลัพธ์ และประสบการณ์ที่มีอิทธิพลที่มีผลกระทบตั้งแต่ครั้งแรก ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้การแปลสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้พวกเขาสามารถทำตามและกำหนดค่าในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขายังแปลความหมายวัฒนธรรมการทำงานจากจำนวนของการมองเห็นและจากคำแนะนำโดยปริยาย นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Effective knowledge cultures) ซึ่งเป็นความรู้อันเข้มแข็งของชุมชน ที่พึ่งพาการบริการ ความรู้ และการแบ่งปันความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ ต้องมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมพื้นฐาน มีการสื่อสารและผ่านการนำมาใช้โดยพนักงาน จุดเด่นค่านิยมบางค่าอาจจะได้พบในวัฒนธรรมความรู้ที่มีประสิทธิภาพได้แก่ มีการสื่อสารข้ามองค์กรและหน่วยงานให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ ชักชวนเพื่อนร่วมงานร่วมมือในการแบ่งปันและเรียนรู้ การทำงานร่วมกันจะเห็นเป็นกิจกรรมหลัก เรียนรู้การอยู่รวมกันเป็นชุมชนการทำงานและการปฏิบัติ ยินดีสำรวจและยอมรับความคิดใหม่ ๆ พนักงานชอบทำงานร่วมกันนวัตกรรมทางความคิดและคำตอบถูกพัฒนามาจากความพยายามร่วมกัน ใจกว้าง ซื่อสัตย์และสนับสนุนให้คนอื่นลดความกังวล พนักงานมีการเก็บข้อมูลของกิจกรรม ปัญหา และนวัตกรรมสนับสนุนให้มีกิจกรรมแบ่งปันความรู้โดยผู้บังคับบัญชาและผู้นำ[161]

---

[160]Shelda Debowski, Knowledge Management 46 – 48.

[161]Ibid., 83– 85.

สำหรับ แฟรงคลิน (Franklin) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยี

1. คน (People) กลยุทธ์หลักที่องค์การใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์การ ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวการณ์ การพัฒนาคนในองค์การจึงมีความสำคัญอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์เช่น การบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์การ

2. กระบวนการ (Process) กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การ แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ นำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดสิ่งที่เรียกว่าวิจัยและพัฒนา(Research and Development) เป็นวงจรของการจัดการความรู้

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์การมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร :เป็นความรู้ข้อเท็จจริง) Know How (รู้วิธีการ : เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ) Know Why (รู้เหตุผล : เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล : เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์การ

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์การได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

3. เทคโนโลยี (Technology) การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์การให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์ แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ระบบเครือข่าย (Network) เป็นโครงสร้างพื้นฐาน เช่นระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา และวัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน[162]

ในขณะที่ คุกซา (Kucza) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 5 ประการ คือ

1. การระบุความรู้ที่ต้องการ (identification of need for knowledge) เป็นการระบุความต้องการความรู้ซึ่งประกอบด้วยการระบุความต้องการและการกำหนดความต้องการ

2. การดึงความรู้ (knowledge pull) จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” (sharing of knowledge) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยาก ในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย

2.1 การสร้างเกณฑ์การสืบค้น

2.2 ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์

2.3 ประเมินผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือก

2.4 คัดเลือก และ

2.5 การปรับตัวของผู้ถูกคัดเลือก

3. การส่งมอบความรู้ (knowledge push) เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ประการ คือ 3.1 การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ และ 3.2 การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่าง ๆ

---

[162]Ben Franklin, Knowledge Management Synergy [Online], accessed 16 August 2007. Available from http://www.providersedge.com/kma

4. การสร้างความรู้ (creation of knowledge) การสร้างความรู้มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่

4.1 การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ

4.2 การประเมินความคิดใหม่ ๆ

4.3 การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ

4.4 การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ

4.5 การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ และ 4.6 การสร้างความรู้ใหม่ ๆ

5. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (knowledge collection and storage) มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ 5.1 การระบุถึงความรู้ 5.2 การประเมินความรู้ 5.3 การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 5.4 การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5.5 การบูรณาการความรู้ 5.6 การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. การทำให้ความรู้ทันสมัย (knowledge update) การปรับปรุงมีกระบวนการย่อย 3 ประการ ได้แก่ 6.1 การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง 6.2 การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และ 6.3 การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย[163]

ส่วนบาทท์ (Bhatt)ได้ศึกษารูปแบบของ European Foundation for Quality Management (EFQM) แล้วเสนอรูปแบบดังกล่าวสำหรับการจัดการความรู้ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ ปัจจัยเอื้อ 5 ปัจจัย และผลลัพธ์ 4 ประการ รายละเอียดต่าง ๆ มีดังนี้

1. ปัจจัยเอื้อ (enables) มี 5 ประการ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ผู้นำพัฒนาและสนับสนุนให้พันธกิจและวิสัยทัศน์บรรลุผล พัฒนาคุณค่าที่ต้องการสำหรับความสำเร็จระยะยาว และนำสิ่งต่าง ๆ ไปปฏิบัติด้วยการกระทำและพฤติกรรมที่เหมาะสม และเป็นบุคคลที่จะรับรองได้ว่าระบบการบริหารจัดการขององค์กรจะได้รับการพัฒนาและนำไปปฏิบัติ

1.2 คน (people) องค์กรบริหารจัดการ พัฒนาและปลดปล่อยความรู้และศักยภาพของคนแต่ละคน ของทีม และขององค์กรได้อย่างไร และวางแผนกิจกรรมเพื่อสนับสนุนนโยบายกลยุทธ์ และการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

---

[163]Timo Kucza, Knowledge management process model [Online], accessed 23 January 2008. Available from http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications.

1.3 นโยบายและกลยุทธ์ (policy and strategy) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จะมีวิธีการนำพันธกิจและวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับนโยบาย แผน วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และกระบวนการ

1.4 หุ้นส่วนและทรัพยากร (partnerships and resources) องค์กรวางแผนและบริหารจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอก และทรัพยากรภายในอย่างไรเพื่อการสนับสนุนนโยบาย กลยุทธ์ และการทำงานในกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 กระบวนการ (process) เป็นกระบวนการทำงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งควรตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ผลลัพธ์ (results) มี 4 ประการ ดังนี้

2.1 ผลลัพธ์ด้านคน (people results) เป็นความสำเร็จขององค์กรในความ สัมพันธ์กับคน

2.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (customer results) เกี่ยวข้องกับองค์กรประสบความสำเร็จในความสัมพันธ์กับลูกค้าภายนอกอะไรบ้าง

2.3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานหลัก (key performance results) เป็นความ สำเร็จขององค์กรในความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนไว้

2.4 ผลลัพธ์ด้านสังคม (society results) เป็นความสำเร็จขององค์กรในความสัมพันธ์กับสังคมท้องถิ่นและนานาชาติอย่างเหมาะสม[164]

ในส่วนของนักวิชาการไทย ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ โดยความรู้ที่ใช้มีทั้งที่เฟ้นมาจากภายนอกกลุ่มหรือองค์การ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างขึ้นใช้ภายในองค์การ ผ่านการทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้นกว่าเดิมจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการ หรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งของความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ

---

[164]D. Bhatt, EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications [Online], Accessed 23 January 2008. Available from : http://www.ekknowledgecenter.com/ articles/1010/1010.htm

2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่อยู่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆมาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญในการเสาะหา และยึดกุมแหล่งความรู้ที่จะเสาะหาอาจจะมาจากภายนอก หรือผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์การก็ได้

3. การสร้างความรู้ (Create) ซึ่งในมุมมองเดิม ความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้ /ผู้เชี่ยวชาญ แต่ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงานโดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงานและสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้ ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10 - 20% ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (distil) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้าสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อให้นำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะแต่ละคน มีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกันต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้น จะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยน ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็วไม่งอกงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมากก็ยิ่งได้กำไรมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งยากที่สุด คนไม่อยากแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนการแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ / บริการ พัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์การ และมีผลเชิงป้องกันกลับต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

กิจกรรมการจัดการความรู้ทั้ง 6 ขั้นตอน ที่เสนอโดยวิจารณ์ พานิช ข้างต้น มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันและกันเป็นวงจร มิใช่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ก่อน – หลัง

แต่เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียน ผลิตซ้ำ พัฒนา และยกระดับขึ้นไปไม่มีที่สิ้นสุด[165] นอกจากนี้ได้เสนอแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ว่ามีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลัก (core knowledge) ขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแต่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยร้อยคำให้กินใจและเข้าใจง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการความรู้ต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่และสมาชิกขององค์กรจะเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ โดยทีมจัดการความรู้ขององค์กรมี 2 มิติ คือ

2.1 ทีมประสานงาน หรืออาจเรียกว่า ทีมแกนนำ อาจได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานประสานงานการจัดการความรู้ หรือคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ ควรมีกรรมการจากทุกหน่วยงานหรือเกือบทุกหน่วยงาน และต้องมีกรรมการจากหน่วยพัฒนาองค์กร หน่วยพัฒนาบุคลากร หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร่วมเป็นกรรมการด้วย

2.2 ทีมปฏิบัติการ ประกอบด้วยบุคคล 5 กลุ่ม คือ

1. ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้ดำเนินการจัดการความรู้ตัวจริง ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ คนกลุ่มนี้มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติจัดการความรู้ โดยทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการ คือ การเสาะหา (acquire) สร้าง (create) สั่งสม (accumulate) ซึ่งรวมการจัดบันทึก และใช้ (apply) ความรู้ ผู้ปฏิบัติการความรู้ ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (knowledge operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist)

2. ผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) มักเป็นพนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่หลัก คือ การอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ และทำหน้าที่ตีความและแปลงความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ให้เป็น ความรู้เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย (explicit knowledge) ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ แสดง

---

[165]วิจารณ์ พานิช, สู่การสร้างสรรค์สูงส่งเต็มศักยภาพ : การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยไทย [Online], accessed 21 January 2007. Available from http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/km_university.pdf

บทบาทหลักในการกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึก และให้มีการนำความรู้ชัดแจ้งไปตีความต่อ หรือประยุกต์ความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นวงจรไม่รู้จบ

3. ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1. กำหนดเป้าหมายขององค์กร 2. สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการหมุนเวียนความรู้ (knowledge spiral) ขององค์กร

4. ผู้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบบริการเทคโนโลยีสารสนเทศแก่กิจกรรมจัดการความรู้ โดยน่าจะทำเป็นทีม ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นวางแผนระบบการจัดการความรู้ และส่วนที่เป็นการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกันกับส่วนของเนื้อหาความรู้หรือที่เรียกว่าระบบฐานข้อมูลความรู้

5. ผู้ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่ประมวลความรู้ในระบบสารสนเทศ ตีความ และยกระดับความรู้ที่สูงขึ้นหรือเชื่อมโยงมากขึ้น ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นฐานข้อมูลที่บรรจุ “ขุมความรู้” , “แก่นความรู้” , “เรื่องเล่า” , บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีวิธีเลิศ , ผู้รู้ – ผู้ปฏิบัติได้ เป็นต้น และได้รับการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีการสังเคราะห์เป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามสายงาน และข้ามสาขาชีพ หรือสาขาวิชาการ

3. เริ่มจาก ทุนปัญญา ที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย ทุนปัญญา (intellectual capital) เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของผลงานเลิศ หรือความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ ซึ่งสะท้อนวิธีเลิศ (best practice) ในการปฏิบัติงาน จะเห็นว่า การฝึกปฏิบัติโดยการประชุมปฏิบัติการ และการจัด “ตลาดนัดความรู้” เป็นการเริ่มต้นที่ทุนปัญญาที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร

4. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า)

ประสบการณ์มาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุด ได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้น ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization , knowledge sharing) เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานประจำวัน

แลกเปลี่ยนความรู้เล็ก ๆ จากการทดลอง พัฒนางานในหน้าที่ของตน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง โดยไม่ต้องมีใครมาจัดเวทีแลกเปลี่ยนให้

ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

5. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควบควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่ เรานิยามคำว่า ประสิทธิผลว่า หมายถึงเป้าหมาย 4 ประการ คือ 1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (responsiveness) ของลูกค้า ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น ของพนักงาน และตรงเป้าหมายของสังคม 2) มีนวัตกรรม (innovation) 3) มีการพัฒนาขีดความสามารถ (competency) ของพนักงานและขององค์กรอย่างเต็มที่ และ 4) มีประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหมายความว่าใช้ทรัพยากรน้อย แต่ให้ผลผลิตสูง

ในเมื่อต้องตอบสนองคนหลายกลุ่มที่มีความคาดหวังต่างกัน หากมองอย่างผิวเผินจะเป็นความขัดแย้ง แต่ในมุมองของการจัดการความรู้ นี่คือโอกาสทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้หรือเป็นไปได้ยาก ทำได้โดย “จัดการความรู้ของผู้คาดหวัง” ซึ่งหมายความว่ามีกระบวนการรวบรวมความคิดเห็น ความต้องการของคนแต่ละกลุ่ม และหาทางให้มีการแลกเปลี่ยน “ความรู้และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย” ก็จะทำให้องค์กรมี “ฐานความรู้” ที่แน่นหนา หลากหลายด้านและคมชัด เป็น knowledge-based organization อย่างแท้จริง

6. เน้นการจัดการองค์กรแบบใช้ “พนักงานระดับกลาง” เป็นพลังขับเคลื่อนหลัก ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยง วิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

ในตำราบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสี่ยงต่อการสูญพันธ์” แต่ Nonaka & Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือ ในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

7. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบท” องค์กรแบบพหุบท (Hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper + context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

3 ชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์กรพหุบท ได้แก่ 1) ชั้น หรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือ bureaucracy 2) ชั้นหรือบริบทของ project team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ project team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ project team (นี่คือจุดที่ต่างจาก matrix organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีมด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ 3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (knowledge-base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้น ให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

8. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การสร้างเครือข่ายความรู้กับภายนอกองค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย 1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสาร ความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของการสืบข่าวกรอง (intelligence) 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม ทั้งที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื้อหาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานหลัก โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร เครือข่ายความรู้นี้จะต้องให้ความสำคัญทั้งความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) อย่างเท่าเทียมกัน

9. สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ หรือผ่านการปฏิบัติ พฤติกรรมแบ่งปันและเรียนรู้ (รับ) ความรู้จากเพื่อนในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน เป็นพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคย ยิ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงานยิ่งไม่คุ้นเคย จึงต้องมีกุศโลบาย กำหนดให้มีกลไกเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง จะต้องประกาศเจตนารมณ์ทั้งลายลักษณ์อักษร เป็นวาจา และโดยการปฏิบัติในการชมเชยและให้รางวัลการให้ข้อมูลข้ามหน่วยงาน การทำให้ข้อมูลสำคัญเป็นข้อมูลสาธารณะภายในองค์กร (อาจปกปิดไม่ให้รั่วไหลออกไปภายนอกถ้าจำเป็น) การที่พนักงานไปช่วยพัฒนางานหรือแก้ปัญหาข้ามหน่วยงาน (โดยที่งานของตนไม่เสียหาย)

10. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก ขุมความรู้ (knowledge assets) ที่ได้จากการปฏิบัติงานแล้วนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตีความ และสกัดออกมาเป็นขุมความรู้ ซึ่งจะต้องมีการจดบันทึก เผยแพร่ให้เพื่อนพนักงานเข้าไปศึกษา และนำไปปรับใช้งานได้ ในระบบการจัดการความรู้จึงต้องมีผู้ทำหน้าที่จดบันทึกเรื่องราวของความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจ “ขุมความรู้” “แก่นความรู้” “ตารางแห่งอิสรภาพ” และอื่น ๆ สำหรับไว้ใช้งานต่อเนื่องและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในองค์กรแต่ละคนควรได้รับการส่งเสริมให้สร้างนิสัยจดบันทึกขึ้นภายในตนเอง โดยการบันทึกเรื่องราว ความรู้สึกนึกคิด และข้อสงสัย ลงในบล็อก และเปิดเผยให้เพื่อนร่วมงาน (หรืออาจเปิดเผยต่อสาธารณะด้วย) การที่ทุกคนมีบล็อก และเขียนบันทึกลงบล็อก เป็นช่องทางของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (บนพื้นที่เสมือน) อย่างหนึ่ง

11. ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ 1) การประเมินเพื่อติดตาม (monitor) กระบวนการจัดการความรู้ ว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่ เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนหรือไม่ 2) การประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้[166]

นอกจากนี้ยังได้เสนอเครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดการความรู้ อันประกอบด้วย

1. โมเดลปลาทู

โมเดลนี้คิดขึ้นโดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด สำหรับใช้ทำความเข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้ สัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่มในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่ง ประพนธ์ ผาสุขยืด ได้อธิบายการจัดการความรู้ในองค์การโดยใช้โมเดลปลาทู ในการอธิบาย ไว้ดังนี้

1. ส่วน หัวปลา (knowledge vision – KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้ต้องตอบให้ได้ว่า เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร โดยหัวปลานี้จะต้องเป็นของ คุณกิจ หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี คุณเอื้อ และ คุณอำนวย คอยช่วยเหลือ

2. ส่วน ตัวปลา (knowledge sharing – KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง คุณอำนวย จะมีบทบาทในการช่วยกระตุ้นให้ คุณกิจ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว คุณกิจ พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียน ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

---

[166]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2551), 107 – 122.

3. ส่วน หางปลา (knowledge assets – KA) เป็นส่วนของ คลังความรู้ หรือขุมความรู้ ที่ได้จากการเก็บสะสม เกร็ดความรู้ ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวปลา ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ หางปลา นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป[167]

2. โมเดลปลาตะเพียน

เป็นโมบายปลาตะเพียน ซึ่งมีปลาตะเพียนตัวแม่และลูก แขวนเป็นพวง 3 – 4 ชั้น ใช้เป็นสัญลักษณ์บอกว่า เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อย ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของหน่วยงานใหญ่ เป้าหมายของการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดการความรู้ต้องเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยปลาตะเพียนทุกตัวหันหน้าหรือว่ายน้ำไปทางเดียวกัน หัวปลาหันไปทางเดียวกัน แสดงว่าต้องมีเป้าหมายเดียวกัน อาจขยายความว่าปลาทุกตัวต้องช่วยเหลือกัน เปรียบเสมือนการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามฝ่ายภายในองค์กร หรือในบางกรณีออกไปนอกองค์กรด้วยซ้ำ[168]

3. การเล่าเรื่อง (Storytelling)

เป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่อง คือ ให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ) ในส่วนลึกของสมอง (ความคิด) และในส่วนลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ผู้เล่า ผู้รับฟัง และบรรยากาศขณะเล่า

ซึ่งบรรยากาศของการประชุมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังเสียงการเล่าได้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกอยู่ใต้อำนาจใด ๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสารระโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัดและลึก[169]

4. เครื่องมือชุดธารปัญญา เครื่องมือการจัดการความรู้ชุดธารปัญญา ประกอบด้วย

4.1 ตารางแห่งอิสรภาพ (Self-Assessment Table) ตารางแห่งอิสรภาพ เป็นตารางสำหรับประเมินตนเอง หมายถึงประเมินขีดความสามารถของกลุ่ม ว่ามีขีดความสามารถหลัก (Core Competence) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ในระดับใด ตารางแห่งอิสรภาพมีหัวใจ 4

---

[167]ประพนธ์ ผาสุขยืด, การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : ไยไหม, 2550), 21 – 24.

[168]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2551), 137.

[169]เรื่องเดียวกัน, 137.

ประการที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน 1) ขีดความสามารถหลัก 2) เป้าหมายที่พึงประสงค์ 3) การประเมินตนเอง 4) ตาราง

4.2 ธารปัญญา (River Diagram) เป็นผังแสดงการกระจายของระดับขีดความสามารถหลักของหน่วยงานที่มาร่วมเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับความสามารถหลักที่นำมาลงในผังมาจากผลการประเมินตนเองตาม “ตารางแห่งอิสรภาพ” หรือ ตารางระดับขีดความสามารถหลักเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ นั่นเอง ความกว้างของ “ลำธาร” เป็นตัวบอกความแตกต่างในระดับขีดความสามารถหลักของหน่วยงานสมาชิกเครือข่าย ระดับขีดความสามารถด้านใดขององค์กรสมาชิกอยู่ค่อนมาทาง “ฝั่งเหนือ” องค์กรนั้นก็จะอยู่ในฐานะ “ผู้แบ่งปัน” ความรู้ด้านนั้น ระดับขีดความสามารถด้านที่อยู่ค่อนมาทาง “ฝั่งใต้” บอกให้รู้ว่าในด้านนั้นองค์กรอยู่ในฐานะ “ผู้เรียนรู้”

4.3 บันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Ladder Diagram) เป็นผังแสดงระดับความสามารถปัจจุบันกับระดับความปรารถนาที่จะเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละองค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในขีดความสามารถหลักเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

4.4 พื้นที่ประเทืองปัญญา “พื้นที่ประเทืองปัญญา” หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) พื้นที่จริง คือ การประชุมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบตัว พบหน้าซึ่งกันและกัน (F2F – Face to Face) 2) พื้นที่เสมือน เป็นการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อันได้แก่ อินเทอร์เน็ต อีเมล์ เว็บไซต์ บล็อก รวมทั้งโทรศัพท์มือถือ[170]

5. เรียนรู้ก่อน – เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

เมื่อจะเริ่ม “ลงมือทำ” เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามหัวข้อที่เราไม่เคยทำ หรือไม่สันทัด หรือยังได้ผลไม่เป็นที่พอใจ ขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้คือหาข้อมูล (ความรู้) ว่าเรื่องนั้น ๆ มีบุคคลหรือกลุ่มคนที่ไหน หน่วยงานใด ที่ทำได้ผลดีมาก (best practice) และถือเป็นกัลยาณมิตร (peers) ที่อาจช่วยแนะนำหรือให้ความรู้เราได้ กัลยาณมิตรนี้อาจเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน อาจเป็นหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน หรือเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้ แล้วติดต่อขอเรียนรู้วิธีการทำงานจากเขา

หลักคิดในเรื่องนี้ก็คือ มีคนอื่นที่เขาทำได้ดีอยู่แล้ว ในเรื่องที่เราอยากพัฒนาหรือปรับปรุง ไม่ควรเสียเวลาคิดขึ้นใหม่ด้วยตนเอง ควร “เรียนลัด” โดยนำตัวอย่างจากผู้ที่ทำได้ดีอยู่แล้วมาปรับใช้กับงานของเรา แล้วพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ย้ำว่าการเรียนรู้จากกัลยาณมิตรนี้จะต้องไม่ใช่

---

[170]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, 148 – 155.

ไปลอกวิธีการของเขามาทั้งหมดแต่ไปเรียนรู้แนวคิดและแนวปฏิบัติของเขาแล้วเอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมต่อสภาพการทำงานของเรา[171]

6. เรียนรู้เรียนรู้ระหว่างทำงาน (After Action Review : AAR)

เป็นเรื่องของการสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ง่ายแต่ทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ AAR อาจใช้ได้ในหลากหลายบริบท ควรทำเมื่อจบวันแรก และเมื่อจบกระบวนการทั้งหมด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ตรงในวันนั้น หรือทำ AAR ทันทีที่ดูงานที่จุดหนึ่งจบ ในการทำ AAR จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เท่าเทียม ชื่นชมยินดีหรือบรรยากาศที่คิดเชิงบวก การทำ AAR จะประสบความสำเร็จสูงมาก หากผู้เข้าร่วมพูดออกมาจากมุมมองที่ต่างกันมาก ๆ คือเราต้องการเรียนรู้ร่วมกันจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ขอให้คนที่เหลือฟังอย่างตั้งใจ คือ ฝึกปฏิบัติ deep listening ไปด้วย[172]

7. การเรียนรู้ภายหลัง (Retrospect)

การเรียนรู้หลังเสร็จงาน เรียกว่า “การประชุมทบทวนงาน” เป็นกิจกรรมที่คล้าย AAR แต่มุ่งเน้นรายละเอียดเจาะลึกและเป็นพิธีการกว่า และอาจดำเนินการไม่กี่ชั่วโมง หรือ ไม่กี่วัน หลังงานเสร็จ แต่ไม่ควรเกิน 2 – 3 สัปดาห์ การประชุมทบทวนงานนี้ อาจใช้เวลา 2 – 3 ชั่วโมง ถึง 2 วัน AAR เป็นการประชุมทบทวนงานย่อย ที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการใหญ่ แต่ “การประชุมทบทวนงาน” เป็นการประชุมทบทวนงานของโครงการใหญ่ภาพรวม ดำเนินการเมื่องานภาพรวมเสร็จสิ้น[173]

8. ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือจัดความรู้ที่ง่ายและทรงพลังมากอีกชิ้นหนึ่ง มองจากมุมหนึ่ง “ชุมชนแนวปฏิบัติ” คือรูปแบบหนึ่งของกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยความเป็นจริงในกลุ่มคนหรือในองค์กรมักมี “ชุมชน” อยู่แล้วโดยธรรมชาติ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีธรรมชาติที่ต้องการการรวมกลุ่ม เกิดความรู้สึกอบอุ่นปลอดภัยจากการรวมกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคนที่ “ถูกคนกัน” ดังนั้น การใช้ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงควรพัฒนาขึ้นจากฐานความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ อาจจัด “ตลาดนัดชุมชนแนวปฏิบัติ” ที่มีเป้าหมายของการประชุมเพื่อช่วยกันหาทางเพิ่มคุณค่าของ “ชุมชน” ซึ่งถือเป็น “ทุนปัญญา” (Intellectual Capital) ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์ของการใช้ ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ก็คือ ควรหลีกเลี่ยงการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติจากคำสั่งของผู้บริหาร ควรให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติอย่างเป็น

---

[171]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, 157.

[172]เรื่องเดียวกัน, 162 – 165.

[173]เรื่องเดียวกัน, 166 – 167.

ธรรมชาติ จากความพร้อมใจของแกนนำและสมาชิกของชุมชนเอง หน้าที่ของทีมส่งเสริมการจัดการความรู้คือเข้าไปชี้ให้เห็นคุณค่าองค์กร ชี้ให้เห็นลู่ทางพัฒนาชุมชนให้เข็มแข็งขึ้นตามปณิธานของสมาชิกกลุ่มเพื่อให้เกิดความสนุก ความภูมิใจและผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกชุมชน รวมทั้งแนะนำให้ได้รู้จักเครื่องมือใหม่ ๆ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกชุมชนและการเสนอให้ทรัพยากรสนับสนุนสำหรับดำเนินกิจกรรมของชุมชน

อีกแนวหนึ่งสำหรับส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ คือ จัดตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่องและเชิญผู้ที่มีผลสำเร็จน่าชื่นชมในเรื่องนั้นจากหลากหลายหน่วยงานย่อยภายในองค์กร (หรืออาจเชิญมาจากภายนอกองค์กรด้วยก็ได้ ถ้าเห็นว่าเหมาะสม) มาเล่าเรื่องความสำเร็จของตน มีการบนทึก “ขุมความรู้” หลังจากนั้นทำ AAR สรุปประเด็นจาก AAR และถามความสมัครใจที่จะร่วมกันก่อตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ แล้วร่วมกันทำแผนปฏิบัติสำหรับชุมชนแนวปฏิบัติที่ร่วมกันก่อตั้งขึ้น[174]

น้ำทิพย์ วิภาวิน เสนอกระบวนการการจัดการความรู้ ว่าประกอบด้วย

1. การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล ในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการระดมความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม (socialisation)

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายในองค์การ โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า collaborative tools ได้แก่ e-mail newsgroup ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาในรูปแบบ แนวทางเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ (Externalization) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูล คู่มือ ไปใช้ในการแก้ปัญหาได้จริง ทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่ เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้น ๆ (Internalization)

3. การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการใช้ความรู้ในองค์การจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Combination)[175]

พรธิดา วิเชียรปัญญา กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้

---

[174]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, 167 - 169.

[175]น้ำทิพย์ วิภาวิน, “การจัดการความรู้,” วารสารศรีปทุมปริทัศน์ 3, 2 (กรกฎาคม –ธันวาคม 2547) : 16-31.

โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ หรือนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและบริการขององค์การ แต่เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นมิติที่ซับซ้อนและมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องได้มาจากการปฏิบัติ โดยมีฐานความเชื่อว่า การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์การ จะต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้ขององค์การ และเทคโนโลยี

สำหรับการจัดการความรู้ ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) กระบวนการหลัก ๆ ที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1. การจัดหาความรู้ หรือ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 2. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) 3. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage/Utilization) 4. การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer / Disteibution / Sharing) 5. การสร้างความรู้ใหม่ (New Knowledge Creation) เป็นวัฏจักรที่สืบเนื่องกัน[176]

ภราดร จินดาวงศ์ กล่าวว่า โดยภาพรวมของการจัดการความรู้ จะมีทั้งศาสตร์และศิลป์มารวมกัน จึงจะเกิดประสิทธิผลและใช้ได้จริง สำหรับปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นจะมี 4 เรื่องหลัก ๆ คือ

ปัจจัยที่ 1 บุคลากรในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างในการที่จะมีการจัดการความรู้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในส่วนของบุคลากรทั้งหมดจะเป็นส่วนที่สร้างความรู้และใช้ความรู้ขององค์กรให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น ก่อนเริ่มที่จะพัฒนากระบวนการการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โครงสร้างองค์กรที่จะมีการกำหนดเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่ทำปรกติอาจมีการกำหนดเพื่อให้เกิดความชัดเจน[177]

การมอบหมายงานให้ได้มีการเริ่มดำเนินการจัดการความรู้นี้ ทางผู้บริหารระดับสูงควรจัดทำเป็นประกาศแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ที่เป็นเอกสารอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดในองค์กรได้รับทราบ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ขององค์กรจะเป็นบุคลากร

---

[176]พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management) (กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์, 2547), 18.

[177]ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE (กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549), 41-43.

ทุกคน มิใช่แต่เพียงบุคลากรกลุ่มที่ประกาศแต่งตั้งเท่านั้น สำหรับผู้บริหารเองก็ต้องแสดงพฤติกรรมในการที่จะเรียนรู้ หรือจัดการความรู้ให้เห็นและทำเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรได้ตระหนัก ไม่ใช่ทำหน้าที่เพียงมากล่าวเปิดหรือปิดงาน เมื่อมีการสัมมนาหรือการอบรมเรื่องการจัดการความรู้เท่านั้น

สำหรับความสามารถของบุคลากรที่จะถูกมอบหมายให้ทำงานด้านการจัดการความรู้ที่ดี ช่วยทำให้การจัดการความรู้มีโอกาสเกิดขึ้นในองค์กรและความสามารถโดยรวมของบุคลากรอาจต้องมีลักษณะเบื้องต้นดังนี้

Leadership : มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่มีผลต่องาน ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร สามารถที่จะจัดการงานให้สำเร็จ จูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

Motivating Other : มีการแสดงออกถึงการจูงใจผู้อื่น คิดหาวิธีการให้ทุกคนเกิดความกระตือรือร้น จูงใจผู้ที่ต่อต้านหรือไม่ให้เปลี่ยนแปลงโดยมีเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ

Project Management : มีการแสดงออกถึงการบริหารโครงการต่าง ๆ จัดทำแผนปฏิบัติการและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม กำหนดระยะเวลาในการเริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดและมีการนำเอาแผนงานไปปฏิบัติ รวมทั้งประเมินผลงาน

Compromising Skill : มีทักษะในการประณีประนอม กำหนดเงื่อนไขหรือมองเห็นถึงประโยชน์ สามารถเจรจาต่อรองยุติปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ไม่ให้ลุกลามผ่านแนวทางเลือกที่เกิดประโยชน์

Collaboration : มีความสามารถร่วมทำงานกับผู้อื่น โดยการช่วยเหลือ ชอบให้ข้อมูลความเห็นที่เป็นไปประโยชน์ แม้จะต้องร่วมทำงานกับคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไปจนเข้าใจบางอย่างยาก

Continuous Learning : การแสดงออกให้เห็นถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการใฝ่รู้และเรียนรู้ที่ใหม่ ๆ สม่ำเสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้ที่เท่าทันกับสถานการณ์หรือปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป

Technical Knowledge : มีความรู้ในสายอาชีพที่ตนเองปฏิบัติอยู่อย่างลึกซึ้ง เข้าใจในระบบการทำงานและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างถูกต้อง

Problem Solving : มีความสามารถในการที่จะแก้ปัญหา โดยระบุและวิเคราะห์ถึงสาเหตุแห่งปัญหา รวมทั้งการค้นหาแนวทางเลือกที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

Initiative : มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบเสนอแนวคิดวิธีการและ/หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ พร้อมและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ 2 การจัดการในองค์กร

รวมถึงวัฒนธรรมและเครื่องมือที่ช่วยบริหารต่าง ๆ ในการทำงานถือเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดระบบงานให้เหมาะสม เพื่อให้ความรู้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน หรือนำมาใช้เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรสามารถพัฒนาได้ วิธีการปฏิบัติหรือกลยุทธ์ หรือผลลัพธ์ที่ดีได้ประโยชน์และสร้างศักยภาพในการแข่งขัน องค์กรควรนำเอาเครื่องมือในการช่วยบริหารเหล่านี้มาพิจารณาและประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยที่ 3 พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี

เป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน หากนำมาใช้ไม่เหมาะสมอาจเกิดปัญหาได้ เช่น องค์กรอาจมีระบบการจัดการในการเก็บข้อมูลคำร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถสืบย้อนกลับข้อมูลได้ แต่หากระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ดีพอทำในลักษณะบันทึกบนกระดาษ เมื่อต้องการค้นหาก็ไม่สามารถหาได้หรือต้องใช้เวลานาน ซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์มากพอที่จะนำข้อมูลมาใช้ เป็นต้น

หลาย ๆ ครั้งจะพบว่าการจัดการความรู้ที่ได้ผล เกิดจากการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้คนในองค์กรได้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ การจัดการความรู้ไม่ใช่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยหลัก ๆ จะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ โดยอาจเป็น intranet หรือ internet

เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, webblog

เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse

ปัจจัยที่ 4 ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ

จะต้องมีการกำหนดและจัดสร้างขึ้นมาให้เหมาะสมกับองค์กร ไม่น้อยเกินไปจนอยู่ในสภาพขาดแคลน ไม่เพียงพอเมื่อต้องการใช้ หรือมากเกินไปจนกระทั่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

กลายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร ต้องจัดเก็บหรือใช้เวลาในการค้นหาหรือจะดำเนินการใด ๆ กับความรู้ก็มีแต่ความซับซ้อน แยกแยะยากเหมือนกองขยะ[178]

และในแต่ละองค์กรอาจกำหนดกรอบในการจัดการความรู้ หรือ KM Framework ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากเงื่อนไขของธุรกิจ วัฒนธรรมการทำงาน และพื้นฐานต่าง ๆ ของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน เพื่อให้ได้มีจุดเริ่มต้นและได้เห็นตัวอย่างของการพัฒนากลไกในการจัดการความรู้ องค์กรอาจพิจารณาแนวทางการจัดการความรู้ ตาม KM Framework ที่ตั้งชื่อว่า Knowledge Methodology ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับปัจจัยที่จะสนับสนุนให้ความรู้เกิดการก่อตั้ง ขยายรูปทรง และสร้างคุณค่า มาบูรณาการรวมเข้าด้วยกัน มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายความรู้

เพื่อให้ความรู้ขององค์กรถูกกำหนดให้เกิดความชัดเจน ว่าความรู้ใดบ้างที่ต้องมี องค์กรอาจจัดประชุมเพื่อกำหนดกลุ่มความรู้ในแต่ละภารกิจงาน โดยอาจตั้งเป็นชุมชนนักปฏิบัติการความรู้ หรือ CoP ของแต่ละหน่วยงาน หรืออาจมีการทำงานข้ามสายงานก็ได้

2. การแสวงหาความรู้

องค์กรสามารถดำเนินการในการเสาะแสวงหาความรู้ให้กับองค์กรได้ จากทั้งแหล่งภายในและภายนอก มีการทำ CoP หรือสัมมนาพูดคุย หรือดูงาน หรือหาที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาสัมมนาพูดคุยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้น โดยในแต่ละกลุ่มความรู้อาจพิจารณาสร้างความรู้โดยดึงจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามา หรือผลักความรู้เบื้องต้นออกไป เพื่อจุดประเด็นให้เกิดการนำเสนอกลับมา เพื่อองค์กรจะได้มีการเริ่มสร้างความรู้ขึ้นมาเยอะ ๆ มาจัดเก็บไว้ในคลังข้อมูลหรือ knowledge tank

สำหรับพนักงานในองค์กรก็อาจมีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง หรืออาจนำกิจกรรม KAIZEN หรือ QCC มาใช้ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมสร้างความรู้

หากองค์กรมีระบบโครงข่าย Intranet ภายในองค์กร อาจให้มีการเขียนปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ใส่ไว้ในคลังความรู้ขององค์กร หากพนักงานที่มีความรู้เคยแก้ไขปัญหาเหล่านั้น อาจเป็นผู้เขียนตอบวิธีการแก้ไขใส่ไปในคลังความรู้ ในขั้นตอนนี้ จะเห็นได้ว่าความรู้ประเภท tacit knowledge ซึ่งเคยซ่อนเร้นมองไม่เห็น ได้เริ่มมีการเขียนหรือเปิดให้เป็นประเด็นขึ้นมา จนกลายเป็น explicit knowledge และเริ่มกลายเป็นความรู้ขององค์กร

---

[178]ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE (กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549), 40 - 57.

3. การกลั่นกรองและคัดเลือกความรู้

เมื่อความรู้ได้มีการแลกเปลี่ยนกัน ก็จะเกิดเป็นความรู้ประเภท explicit knowledge จำนวนมากที่ถูกเปิดเป็นประเด็นขึ้น จึงอาจจะต้องมีการกลั่นกรองและคัดเลือกความรู้

ความรู้ในบางประเด็นอาจต้องมีการศึกษาในแนวลึก โดยการทำ benchmarking เพื่อหา best practice ที่เหมาะสมแล้วให้เป็นสื่อที่เข้าใจได้โดยง่ายไม่ซับซ้อน ความรู้ต่าง ๆ ที่ผ่านการกลั่นกรองนี้จะสามารถใช้อ้างอิงได้ และจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ขององค์กร

นอกจากนี้ ควรพิจารณาว่ามีระเบียบปฏิบัติ หรือหนังสือ หรือเรื่องน่าสนใจอื่นใดที่บุคลากรในองค์กรต้องทราบและมีความรู้ เพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถในการที่จะทำงานได้ดี ก็ต้องเอามาจัดการให้เป็นความรู้ขององค์กรเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบบปรกติของพนักงาน ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่ปรากฏเด่นชัด (explicit knowledge) และที่ไม่ปรากฏอย่างชัดเจน ซึ่งอาจถูกซ่อนเร้นอยู่ (tacit knowledge) อาจมีลักษณะเป็น

1. ความรู้ในแนวกว้าง ที่มีความหลากหลาย ซึ่งผู้ที่รู้อาจมีระดับความรู้แค่ผิวเผิน (know-what หรือ know-how) ที่อาจยังไม่ได้นำมาสร้างให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่า

2. ความรู้ในแนวลึก ที่ค่อนข้างเป็นความรู้เฉพาะเจาะจง ผู้ที่รู้อาจมีระดับความรู้ที่เข้าใจและเข้าถึงในความละเอียด (know-why หรือ care-why)

การระบุความรู้ที่ดีจะต้องมั่นใจว่าความรู้ที่กำลังจัดการนั้น มีลักษณะเนื้อเรื่องที่ตรงประเด็น คุณภาพความรู้ที่มีลักษะที่ดีถูกต้อง (best practice) และต้องจัดการให้ความรู้นี้ถูกสร้างในเวลาที่เหมาะสม (หากรู้เมื่อสายเสียแล้วก็จะไม่เกิดประโยชน์)

4. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

ความรู้ที่ถูกกลั่นกรองและคัดเลือกต้องมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบอาจพิจารณาถึงลำดับชั้นในการเข้าถึง (สิทธิการเข้าถึงความรู้) ด้วย เพราะบางประเด็นอาจเป็นทรัพย์สินด้านปัญญาขององค์กรที่ต้องรักษาในชั้นความลับ ความรู้ที่มีการสร้างนี้อาจมีจำนวนมากถ้ามีระบบที่จัดเก็บไม่ดีก็อาจเป็นอุปสรรคในการที่จะนำไปใช้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการช่วยจัดเก็บและค้นหาความรู้เหล่านี้

5. การแลกเปลี่ยนความรู้

เมื่อองค์กรมีการระบุความรู้อย่างชัดเจนว่าใครจะต้องเข้าถึงความรู้ใด และมีการจัดเตรียมความรู้รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เช่น โครงข่าย intranet ห้องสมุดมุมแลกเปลี่ยนความรู้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ห้องอบรม ห้องประชุม เป็นต้น

6. การประยุกต์ความรู้

เมื่อบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และได้เรียนรู้ในความรู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว หากเป็นการทำความเข้าใจในครั้งแรก ระดับความรู้ของบุคลากรดังกล่าวอาจอยู่ในระดับ know-what หรือเพียงแค่รู้เท่านั้น ซึ่งการประยุกต์ใช้ความรู้ยังไม่อาจทำได้ดีมากนัก ผู้ให้ความรู้อาจต้องคอยติดตามเพื่อวัดผลความเข้าใจ โดยต้องกระทำด้วยความใส่ใจ ทั้งนี้เพราะสื่อที่ใช้ในการนำเสนอ วิธีการทำให้เข้าใจและผู้รับความรู้ในแต่ละคนอาจมีระดับความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ประเด็นที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ความรู้คือการที่ผู้เกี่ยวข้องกับความรู้นั้นต้องสามารถทำงานได้อยู่ในระดับที่องค์กรกำหนด (proficiency level) เพื่อให้มีโอกาสทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย แต่หากผู้ปฏิบัติยังมีความสามารถไม่ถึงระดับที่กำหนด ซึ่งจะเรียกว่า competency gap องค์กรจะต้องหาแนวทางในการพิจารณาลดช่องว่างของความรู้ โดยการหาวิธีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรคนนั้นตามความเหมาะสม เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้องค์กรอาจถือเอาวิธีการต่างๆ ที่ระบุและพัฒนาจากความรู้เหล่านี้มาสร้างเป็นมาตรฐานในการทำงานหรือบริการ ซึ่งมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะได้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในช่วงเวลานั้น ในการพิจารณาว่าการประยุกต์ใช้ความรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึงหรือไม่ อาจนำเอาเครื่องมือทบทวนผลหลังการปฏิบัติ (AAR : After Action Review) มาใช้

7. การริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่

เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะมีการพัฒนาระดับความชำนาญ (proficiency level) ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนเมื่อการใช้ความรู้ถึงระดับ know-why หรือ care-why ก็จะสามารถสร้างสรรค์สินค้า การบริการ หรือการจัดการใหม่ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเกิดประโยชน์และคุณค่ามากยิ่งขึ้น จนอาจกลายเป็นนวัตกรรมขององค์กรที่จะสร้างศักยภาพในการแข่งขันได้ต่อไป นอกจากนี้การริเริ่มสร้างสรรค์อาจเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อช่วยลดต้นทุน และ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพอีกด้วย

8. การวัดผลและประเมินผลความรู้

องค์กรทำการวัดผลการจัดการความรู้ โดยการวัดผลนี้จะเป็นตัวที่ประเมินผลในกระบวนการจัดการความรู้ กลยุทธ์ แผนงานต่าง ๆ ว่าดำเนินการไปด้วยดีหรือเกิดความผิดพลาดต้องปรับปรุงแก้ไข

ตัวชี้วัดที่สำคัญในการจัดการความรู้อาจกำหนดขึ้นมา แต่สิ่งที่ต้องระวังคือความรู้ไม่ใช่วัตถุที่จับต้องได้ ทำให้การวัดผลทำได้ค่อนข้างยาก อีกทั้งผลของการทำงานบางครั้งอาจดีขึ้นหรือสำเร็จ โดยองค์กรยังไม่ได้ดำเนินการใด หรือเกิดจากพนักงานมีความใส่ใจมากขึ้นก็เป็นได้

ตัวชี้วัดความรู้ที่ดีต้องสอดคล้องกับภาพรวม ๆ ไม่ใช่ตั้งแยกออกมา หรือไม่สามารถเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดอื่น ๆ ได้ เครื่องมือที่ใช้วัดผลที่องค์กรอาจนำมาใช้ เช่น BSC & KPI, AAR เป็นต้น ผลลัพธ์ของการวัดผลที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจมีการพัฒนาการจัดการความรู้ เช่น การดำเนินโครงการ การจัดการความรู้เป็นไปตามแผน กิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้น และเห็นผลโดยบุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง เป็นต้น

9. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

องค์กรควรมีการจัดหาแรงจูงใจในการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและทำความดีอันจะช่วยขยายผล โน้มน้าวให้พนักงานอื่น ๆ ได้มีความรู้สึกในการที่จะร่วมสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น จัดให้มีการเสนอชื่อพนักงานที่มีผลงานชัดเจน กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลในการจัดการความรู้ เชิดชูเกียรติผู้คิดค้น/นำเสนอนวัตกรรมให้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน

ผลลัพธ์ของกิจกรรมการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่จะเกิดขึ้น หากมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ผ่านการสนับสนุนจากทุกฝ่ายจะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการความรู้จากเดิม ๆ เป็นการสร้างกรอบปฏิบัติอย่างชัดเจน หลังจากนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ก็ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดรอบของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มิใช่จบแค่ยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแล้วจบโครงการการจัดการความรู้[179]

ในส่วนแนวคิดของสถาบัน / หน่วยงาน / องค์กร / สมาคม / สถาบันการศึกษา ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สถาบันมาตรฐานผลผลิตแห่งประเทศสิงคโปร์ (Singapore Productivity and Standards Board = PSB) ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็น Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติทางด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๆ 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (enablers) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) หรือกระบวนการความรู้นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT“ ซึ่งมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (Generate, REpresent, Access และ Transfer) กระบวนการ “ GREAT “ ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ

---

[179]ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE (กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549), 92 - 108.

การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร กระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้นใหม่ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึงการแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

2. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (enables) กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลัก ๆ 4 อย่างคือ

2.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

2.2 วัฒนธรรมองค์กร

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.4 การวัดผล

จะเห็นได้ว่ากรอบความคิดของ SPRING นั้นครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการวัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่[180]

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan Template) เพื่อให้ง่ายและสะดวก รวมทั้งเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันโดยหวังว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามคู่มือฉบับนี้ ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ โดยคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ฉบับนี้ประกอบด้วย

1. การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area)

2. การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

3. การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

4. การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM ทั้งนี้ ในคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ได้ระบุถึง

---

[180]Singapore Productivity and Standards Board, Productivity and Innovation Board [Online], accessed 3 July 2007. Available from http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

1.5 การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ทำได้หลายวิธีการโดยกรณี เป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

1.7 การเรียนรู้ (learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2.2 การสื่อสาร – เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

2.4 การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

2.5 การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

2.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา[181]

สำหรับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดย บุญดี บุญญากิจและคณะ ได้ศึกษาค้นคว้าและนำประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรนำร่อง (Pilot Organizations) สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการจัดการความรู้ เรียกว่า วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย

1. วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle of Implementation)

แนวทางนี้ได้นำรูปแบบของการจัดการความรู้ซึ่งถูกคิดค้นขึ้นโดยบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทแรก ๆ ในโลกที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร

---

[181]สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548), 5 - 8.

อย่างจริงจังเป็นระบบประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง เรียกว่าวงจรการจัดการความรู้ (วงจร KM) โดยมีองค์ประกอบหลัก ๆ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแปลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าองค์กรโดยทั่ว ๆ ไปจะตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรก็ตาม วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่กับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้น การสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ วัตถุประสงค์ของหัวข้อนี้ก็คือองค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ ประเด็นที่องค์กรควรจะพิจารณาถึงในองค์ประกอบนี้ เช่น

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2. จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ

3. กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร

4. ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

5. สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลองผิดลองถูกได้และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

1.2 การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร

จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตราบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง

1. เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
2. กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
3. ช่องทางในการสื่อสาร

1.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

กระบวนการและเครื่องมือ เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งจะประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภทคือ Tacit และ Explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit ภายในองค์กร เช่น

1. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice ; CoP)
2. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
3. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีวารสนเทศนั้น ถึงแม้เราจะเน้นย้ำอยู่บ่อย ๆ ว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเป็นส่วน แต่เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมานอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมาก

สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.5 การวัดผล (Measurements)

การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนา การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้บริหารขององค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ถ้าต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (desired state) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้นั้นเป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการจัดการความรู้ หรือ การวัดผลตอบแทนของความรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรได้จากความรู้หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกตัวอยู่ได้ในทุกอณูของการทำธุรกิจขององค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้และการจัดการความรู้ล้วน ๆ จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แม้แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ยังต้องใช้เวลานานกว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งมีการค้นคว้าวิจัยโดย Department of the Navy (DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในการนำมาประยุกต์ใช้ โดยวิธีของ

การวัดของ DON จะแบ่งเป็นการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures) 2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures) 3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการการจัดการความรู้ที่จะวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ ในขณะที่องค์กรซึ่งมีการดำเนินการการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งแล้ว ควรจะวัดจากปัจจัยส่งออก ตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นจะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

1.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง เช่น การที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชยจากองค์กร

องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยที่อาจจะมีการทำเป็นรายการของพฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กร แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่าใครที่มีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด ยิ่งกว่านั้นองค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้โดยที่แผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือองค์กรจำเป็นที่จะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้[182]

2. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)

บุญดี บุญกิจ และคณะ ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การค้นหาความรู้ (knowledge identification)

---

[182]บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2549), 45 – 53.

การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือ การทำแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กร ก็จะต้องหาวิธีการในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กร อาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นการนำมาใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว

การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่ว ๆ ไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาดหรือกลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวดิ่ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลายการแบ่งจะ

ครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่มการแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement)

องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย คือ

1. การจัดทำ หรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

2. การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล / ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

3. การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

2.5 การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)

ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไป เผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

1. “Push” (การป้อนข้อมูล) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ หรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริหารขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

2. “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)

การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้ 1) ทีมข้ามสายงาน (Cross – functional Team) 2) นวัตกรรม และ วงจรคุณภาพ (Innovation & Quality circles) 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (community of Practice sinv CoP) 4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) 5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) 6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

2.7 การเรียนรู้ (learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้ คือ ความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิผล (Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ดังนั้น องค์กรต้องมั่นใจว่า

ทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้นี้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง[183]

3. ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)

บุญดี บุญญากิจ และคณะ ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (key enablers) ว่าประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (leadership and strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบ ผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและ ผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

3.2 วัฒนธรรมองค์กร (culture)

Bob Buckman กล่าวไว้ว่ากว่า 90 % ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการ

---

[183]บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2549), 54 – 59.

แลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตะหนักถึงความรู้ความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ knowledge portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้ รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

3.4 การวัดผล (measurements)

คำกล่าวที่ว่า “If we cannot measure, we cannot manage” สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบันและองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้น การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในเรื่องการจัดการความรู้แนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่น การวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual capital measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ดีองค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมี

ความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบอะไรกับองค์กรบ้าง

3.5 โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (cross – function team) เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นต้น สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันองค์กรคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด[184]

ขณะที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เสนอโมเดลการจัดการความรู้ไม่รู้จบ แบบจำลองการจัดการความรู้ ที่มองจากจุดเน้นที่ต่างกันของการจัดการ “ความรู้ชัดแจ้ง” (Explicit Knowledge) และการจัดการ “ความรู้แบบฝังลึก” (Tacit Knowledge)

---

[184]บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2549), 59 – 62.

ความรู้ประเภทแรก หรือ“ความรู้ชัดแจ้ง” เป็นความรู้ที่เรามักเห็นได้เป็นรูปธรรมว่าเป็นความรู้อยู่ในตำราเป็นเอกสารอยู่ใน internet บ้าง เช่น พวกหลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหมายอันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผ่านกระบวนการพิสูจน์ ผ่านกระบวนการวิจัย การจัดการความรู้ชัดแจ้งนี้จึงแสดงออกมาในรูปวงจรด้านซ้าย โดยอธิบายเริ่มต้นจากหมายเลข 1 “การเข้าถึง” ความรู้อยู่ที่ไหนสักแห่ง การมีความรู้แต่เข้าถึงไม่ได้ ก็ไร้ประโยชน์ และเมื่อเข้าถึงแล้วต้องไม่บุ่มบ่ามนำความรู้ที่ได้มาใช้แบบไม่ลืมหูลืมตา ต้องตีความและปรับความรู้นั้นให้เข้ากับบริบทของตนแล้ว “นำไปใช้” (หมายเลข 2) และเรามักจะพบว่าเมื่อเรานำความรู้ไปใช้แล้ว เรามักจะพบว่ามีสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้มากขึ้นไปอีกเสมอ เป็น “การยกระดับการเรียนรู้” (หมายเลข 3) ซึ่งหลังจากที่ได้ยกระดับความรู้ขึ้นแล้ว ก็มี “การรวบรวมจัดเก็บความรู้” (หมายเลข 4) นี้ไว้ให้เป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้สามารถสืบค้นเข้าถึงได้ง่าย กลายเป็นวงจรต่อยอดขึ้นไปเรื่อย ๆ

ส่วนความรู้ประเภทที่สอง หรือ “ความรู้ฝังลึก” เป็นความรู้ที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติบ้าง เป็น “เคล็ดวิชา” บ้าง เป็น “ภูมิปัญญา” เป็นที่สิ่งที่มาจากการใช้วิจารณญาณปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ดังนั้น การจัดการความรู้ฝังลึกนี้จึงไม่ง่ายนัก เพราะเราไม่สามารถฝืนใจให้ใครถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ออกมาได้ ขั้นตอนแรกหมายเลข 5 จึงเป็นเรื่องการสร้างบรรยากาศกัลยาณมิตร มีใจแบ่งปันกัน แล้วจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (หมายเลข 6) สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้ภายในตนเอง (หมายเลข 7) แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานครั้งต่อ ๆ ไป (หมายเลข 8) เป็นวงจรที่หมุนไม่หยุด

ซึ่งทั้งสองวงจรการจัดการความรู้ทั้งสองวงนี้ในท้ายที่สุดแล้วเราต้องหมุนทั้ง 2 วงอยู่ตลอดเวลาและไปพร้อมกัน ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทนี้จะมีการแปรเปลี่ยนสถานภาพระหว่างกันตลอดเวลา วงจร 2 วงนี้จึงหมุนแบบเกี่ยวเนื่องกันไขว้กันสลับไปมา คล้ายเครื่องหมาย infinity ซึ่งคือ วงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ นั่นเอง[185]

---

[185]สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, โมเดลการจัดการความรู้ไม่รู้จบ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2552. เข้าถึงได้จาก

http://www.kmi.or.th/8_Weaverlmages/KmModel/fullsize/fs_Model10_InfiniteKM.pdf.

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับแนวทางการบริหารจัดการอื่นๆ

การเทียบเคียง (Benchmarking)

การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การจัดการความรู้ จึงจัดเป็นเครื่องมือในการบริหารยุคใหม่ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสำเร็จต่อกัน เพื่อแบ่งปันความรู้ที่มีให้ผู้อื่นสามารถนำเอาไปใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางหรือกระบวนการที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังที่ บดินทร์ วิจารณ์ ว่าการปรับปรุงหรือการดำเนินการขององค์กรนั้นมีหลักการหรือแนวทางการปฏิบัติที่นิยมใช้กันนั้น คือ การเทียบเคียง (benchmarking) ซึ่งมุ่งเน้น การเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล (world class) มีแนวปฏิบัติในการเทียบเคียงแบบง่าย ๆ ดังนี้

1. ในยุคของการแข่งขันและการเปิดเสรีในปัจจุบัน เรามีทางเลือกเพียงทางเดียว คือมุ่งสร้างขีดความสามารถที่เป็นสากล ดังนั้นเราจึงต้องเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นสากล (global benchmarking) และเป็นสากลในระดับโลกตามหลักการบริหารนั้นๆ

2. สิ่งแรก คือ การเทียบเคียงเชิงกลยุทธ์ (strategic benchmarking) เป็นการเรียนรู้ว่าทิศทางในการเลือกทำในสิ่งที่ถูกต้องคืออะไร (to do the right thing) เช่น หากเราต้องการเป็นศูนย์กลางแฟชั่น เราต้องเทียบเคียงเชิงกลยุทธ์กับกรุงเทพเมืองแฟชั่น ปารีส มิลาน หรือนิวยอร์ค เป็นต้น หากเป็นด้านการจัดการความรู้ในองค์กร เราต้องหาแนวคิดจากองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จ

3. เพื่อตอกย้ำความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ เราจะเทียบเคียงกับผลการดำเนินงาน (performance) ที่เกิดขึ้นจริงในเชิงธุรกิจคือ การเทียบเคียงขีดความสามารถกับคู่แข่งนั่นเอง (competitive benchmarking) ดังเช่นประเทศเราได้เปรียบเทียบขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศส่วนหนึ่ง โดยใช้ผลการสำรวจจากรายงานจาก World Competitiveness Yearbook (WCY) ซึ่งดำเนินการจัดทำโดย IMD (International Institute for Management Development) หากสะท้อนถึงการจัดการความรู้ ควรเสาะหาข้อมูลว่า หลังจากที่องค์กรนั้นนำกลยุทธ์ KM มาประยุกต์ใช้งานในองค์กรแล้วก่อให้เกิดผลการดำเนินงานทั้งในรูปที่เป็นตัวเงิน (Financial) และไม่เป็นตัวเงิน (non financial) อะไรบ้าง

4. คำถามต่อไปก็คือ How to ว่าองค์กรนั้นสามารถทำให้เป็นจริง ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ด้วยกระบวนการและเครื่องมืออะไร (process benchmarking) ซึ่งเราสามารถดำเนินการเทียบเคียง เพื่อหาแนวทางปฏิบัติได้กับองค์กรทั้งในกิจกรรมเดียวกับเรา หรือในกลุ่มอื่นที่มีกระบวนการกิจกรรมคล้ายคลึงกับเรา

5. แน่นอนก่อนที่จะนำผลการเรียนรู้ที่เกิดจากการเทียบเคียงมาประยุกต์ใช้ในงานให้เหมาะสมกับองค์กร (reverse engineering) เราต้องทราบถึงสภาพในปัจจุบันขององค์กรก่อน (internal benchmarking) เพื่อให้เราสามารถหาช่วงห่างในระดับความสามารถและสามารถจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาอย่างเหมาะสม[186]

การเทียบเคียง (Benchmarking) และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์และเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดย Benchmarking เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยเริ่มจากการวัดและเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่าหรือเก่งกว่า (benchmark) และเข้าไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (the best practice) ขององค์กรหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น หรือตามที่ บดินทร์ วิจารณ์ให้นิยามไว้ว่า “benchmarking เป็นวิธีการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กร ที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ” หรือกล่าวว่า “benchmarking เป็นกระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผลที่ได้รับจากการทำ benchmarking คือ ทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและเขามีการปฏิบัติอย่างไร” จะเห็นได้ว่ากระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นการเรียนรู้โดยมองออกไปนอกองค์กรและก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่รับมาเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองต่อไป ทั้งนี้การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาช่วยใช้ในการกระจายหรือเผยแพร่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งได้เรียนรู้มาจากทั้งภายในและภายนอกให้ทั่วทั้งองค์กร โดยทำให้การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เป็นเลิศที่หามาได้นั้นแพร่กระจายได้เร็วขึ้น พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและนำไปใช้ได้ ซึ่งวิธีการในการเรียนรู้จะประกอบด้วย จะเรียนรู้อย่างไรและประเด็นหลัก ๆ ของการสร้างพัฒนาและการนำความรู้ไปปรับใช้ในองค์กร

ในทำนองเดียวกันการเทียบเคียง (benchmarking) ก็สามารถช่วยตอบโจทย์ หรือสนองความต้องการในการจัดการความรู้ได้ เช่น กรณีมีความต้องการรู้ว่า ใครเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเคยศึกษาเรื่องที่เราสนใจมาก่อน มีใครเคยเปรียบเทียบกระบวนการนี้มาก่อน และทำแล้วได้เรียนรู้

---

[186]บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547), 101.

อะไรบ้าง เป็นต้น benchmarking จะช่วยในการตอบคำถามเหล่านี้ได้ ทำให้สามารถรู้ได้ว่าควรไปศึกษาหรือเรียนรู้จากใคร เพื่อนำมาบริหารจัดการและเผยแพร่ในองค์กรต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำทั้ง benchmarking และการจัดการความรู้ในเวลาเดียวกัน แต่สามารถเลือกที่จะทำเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเสริมกันก็ได้ตามความเหมะสมขึ้นอยู่กับองค์กร แต่ถ้าทำควบคู่กันก็จะส่งเสริมกันและกันได้เป็นอย่างดีสามารถนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้[187]

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความเป็นองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเสมือน 2 หน้าของเหรียญเดียวกัน คืออาจมองว่าเป็นเรื่องเดียวกันก็ได้ มองว่าเป็นคนละเรื่องแต่เกี่ยวข้องกัน ส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกันก็ได้ ที่แน่ ๆ ก็คือ ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องนำหลักการและวิธีการขององค์การเรียนรู้มาประยุกต์ใช้และในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเรียนรู้ก็จะต้องนำเอาวิธีการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าหมายที่สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา นำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ บุญดี บุญญากิจ กล่าวว่า สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรและการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการผลิตสิ่งที่เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอันจะนำมาซึ่ง การเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิผลนั้น ซึ่งจะต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ[188]

องค์การเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์การ ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้และเรียนรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงาน เมื่อมีการรับรู้

---

[187]บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547), 112.

[188]บุญดี บุญญากิจ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : จิรวัฒน์ เอกซ์เพรส จำกัด, 2547), 102.

และเรียนรู้ ก็หมายความว่ามีการสร้างความรู้ขึ้นเองภายในองค์การได้ เป็นการโยงเข้าหากระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งองค์การเรียนรู้มีผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานสูง ในการมองผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรมองที่องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ1) ผลงานตอบสนองหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า (responsiveness) 2) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม (Innovation) 3) มีการสร้างขีดความสามารถขององค์การ และของพนักงาน Competency) และ 4) มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายความว่า output สูง โดยที่ input ต่ำ

2. เกิดการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงพนักงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน และเกิดทักษะในการเรียนรู้ ที่เรียกว่าเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person)

3. มีการพัฒนาความรู้ ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์การ และในพนักงาน

4. องค์การมีศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้ อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง ซึ่งหมายถึง เป็นองค์การเรียนรู้นั่นเอง

มีผู้ใช้คำในภาษาไทย ว่า "องค์การแห่งการเรียนรู้" แต่ วิจารณ์ พานิช มีความเห็นว่าควรใช้ "องค์การเรียนรู้" มากกว่า คือเน้นการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ เรียนรู้ และปรับตัว ขององค์การ คือใน learning organization ต้องมี organization learning ถ้าใช้คำ "องค์การแห่งการเรียนรู้" อาจมีผู้เข้าใจผิดว่า สถาบันการศึกษาทั้งหลาย ต่างก็เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น เพราะมีนักเรียนนักศึกษาเข้ามาเรียนรู้ เป็นกิจกรรมประจำขององค์การ แต่ในความเป็นจริง สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ในประเทศไทยไม่เป็นองค์การเรียนรู้ และครู อาจารย์ส่วนใหญ่ก็ไม่เป็นบุคคลเรียนรู้[189]

แนวคิดของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่บุคคลมุ่งเพิ่มความสามารถ (Capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิต (Results) ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์การที่ส่งเสริมแบบแผนความคิดใหม่ องค์การที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ (Collective Aspiration) ของบุคคล องค์การที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เซ็งเก้ (Senge) กล่าวถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น จะต้องมีวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ที่ประยุกต์ใช้ได้ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กรคือ

---

[189]วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2551),25.

1. ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับใฝ่เรียนใฝ่รู้ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตัวเองมีความเป็นตัวของตัวเองและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็นและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่น ถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก นอกจากนั้น ยังมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models)

เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของตนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์การที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์การและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และการปฏิบัติถึงสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น จะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง ในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องใน

การมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและ

นอกจากนี้ บุคคลในองค์การมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือ ร่วมใจประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

โดยสมาชิกในองค์การมีการร่วมกันคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์การ และยินยอมผูกพัน ในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน และสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์การทุกคนได้รับรู้ร่วมกันมีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์การให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริมสร้างสรรค์

2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม

4. การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กัน

ไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

เป็นการคิดอย่างเป็นระบบครบวงจรเป็นวิธีคิดให้มีครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ นั่นคือมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อ ๆ กัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจรคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่น ๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์การ การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมหรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิด (A Shift of Mind) หลายด้านดังนี้ คือ

5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากศาสตร์ ทั้ง 5 ประการ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีการใฝ่แรงใฝ่รู้และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery) โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงร่างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง (Mental Models) รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลก และการตัดสินใจให้เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกันสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดการมอง

ปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานท้ายที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว องค์การที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวม และความสามารถในการระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอาจจะไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปและนอกจากนี้ เมื่อพิจารณาศาสตร์ทั้ง 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้นจะพบว่าศาสตร์ทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นตัวกลางเชื่อมโยงหลักการทั้งหมดเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างการมีความรอบรู้เฉพาะตัวของบุคคลและรูปแบบวิธีการคิดภายในบุคคล จะทำให้เกิดการพัฒนาการในระดับบุคคล (Individual) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและร่วมมือกันทำงาน (Collective) ความสัมพันธ์ระหว่างความรอบรู้เฉพาะตัวของบุคคลและการใช้วิสัยทัศน์ร่วมจะนำไปสู่ปณิธานและเป้าหมายภายในตัวของบุคคล (Aspiration) และความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวิธีการคิดภายในของบุคคลและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการได้มีการสนทนาหรือการติดต่อสื่อสารกัน (Conversation)[190]

ส่วน มาร์ควอร์ท (Marquarat) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ

1. ระบบการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamics)และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ ประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ 3 ประการ คือ

1.1. ระดับการเรียนรู้ (levels of learning) แบ่งได้เป็น 3 ระดับ 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) เป็นการเรียนรู้ระดับบุคลที่มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน 2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (team learning) ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จำเป็นต้องปรับความคิดแบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน 3) การเรียนรู้ระดับองค์การ (organization learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน

---

[190]Peter M. Senge, The Leader's New Work : Building Learning Organization (New York : Sloan Management Review (Fall), 1990), 56 - 61.

1.2. รูปแบบการเรียนรู้ (types or learning) มาร์ควอร์ท (Marquarat) ให้ความเห็นว่า รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากร ทีมงาน และองค์การนั้น ใช้รูปแบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (adaptive learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเพราะบุคคลหรือองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์และการทบทวน (reflection) กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อปรับตัว พิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ องค์การปฏิบัติการโดยมุ่งหวังไปสู่เป้าหมาย การปฏิบัติมีผลต่อผลลัพธ์ รูปแบบการปฏิบัติหรือการปรับเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานจากผลลัพธ์

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (anticipatory learning) การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากอนาคต โดยใช้วิธีการทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติโดยส่วนใหญ่จะมุ่งหวังผลให้เกิดขึ้นกับองค์การ โดยการพิจารณาโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคต ซึ่งเป็นวิธีใช้การวางแผนคือการเรียนรู้ (Planning is learning)

3. การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (deuteron learning หรือ learning how to learn) เป็นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเรียนรู้ โดยศึกษาตนเอง หาวิธีคิดและใช้เหตุผล ศึกษาวิธีการเรียนรู้ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางการเรียนรู้ องค์การต้องอาศัยแหล่งการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อแสวงหาวิธีเรียนรู้

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจาการทำงานโดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะ การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นขององค์การ

1.3) ทักษะของการเรียนรู้ในองค์การ (skill of organizational learning) ประกอบด้วยทักษะ 6 ประการ คือ

1. การคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นกรอบความคิด ที่บุคคลใช้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และมีความกระจ่างชัดยิ่งขึ้น ช่วยให้บุคคลมองเห็นวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างมีประสิทธิผล

2. รูปแบบวิธีการคิด (mental model) คือข้อสมมติฐานที่หยั่งรากลึก ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการในการทำความเข้าใจต่อสังคมโลกและวิธีการที่จะแสดงออกของเรา

3. ความรอบรู้เฉพาะตัว (personal mastery) ชี้ให้เห็นถึงความกระจ่างในระดับสูงในเนื้อหาวิชา หรือทักษะ สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อจะได้พัฒนาความเป็นเลิศ ซึ่งบุคคลต้องกระทำในองค์การ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เน้นถึงกระบวนการพัฒนาความสามารถของกลุ่มหรือทีมในการสร้างสรรค์การเรียนรู้และผลที่เกิด ซึ่งสมาชิกในกลุ่มต้องการอย่างแท้จริง

5. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เกี่ยวข้องกับทักษะการร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับอนาคต โดยเกิดขึ้นหรือแสดงออกอย่างจริงใจมากกว่าที่จะยินยอมหรือเชื่อฟัง

6. การสนทนา (dialogue) แสดงถึงการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นประเด็นที่ยากและต้องการความสร้างสรรค์ การฟังจากผู้อื่นและการมีใจจดจ่อหรือสงสัยต่อคำอธิบายของผู้อื่นจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้วิธีการในการจดจำแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มหรือทีมที่จะส่งเสริมหรือทำลายการเรียนรู้

2. องค์การ (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ โดยองค์ประกอบย่อยหลักด้านองค์การ เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี

2.2 วิสัยทัศน์องค์การ (Vision) เป็นภาพในอนาคตขององค์การ วิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) ต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์การ โดยต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้นมา วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง (risk taking) และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ (experimental)

2.3 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัยนิยมของคนในองค์การ

2.4 กลยุทธ์องค์การ (Strategy) จะมีความสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่

ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ระบบย่อยหลักด้านบุคคล เป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรหุ้นส่วน ผู้จัดจำหน่ายและรวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มดังกล่าวจะมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

3.1 ผู้บริหารและผู้นำ (Managers and Leader) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้คนรอบข้าง

3.2 พนักงาน (Employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมทั้งต้องแก้ปัญหาเป็น

3.3 ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้งการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ

3.4 พันธมิตรหุ้นส่วน (Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.5 ผู้จัดจำหน่วย (Suppliers) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

3.6 ชุมชน (Communities) อันได้แก่กลุ่มต่างๆทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษาซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการระบบย่อยหลักด้านความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การซึ่งประกอบไปด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์การนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์การได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นโดยการจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่

4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ(Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ ระบบย่อยหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่น ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การ เข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยด้านนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ แต่ละระบบย่อยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การและทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำวีดีทัศน์โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสม (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น[191]

---

[191]M. J. Marquardt, Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success (U.S.A.: McGraw-Hill, 1996), 43 – 46.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งในบริบททางธุรกิจและทางการศึกษา มีดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ปณิตา พ้นภัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความรู้ : แนวคิดและกรณีศึกษา องค์การแคร์ประเทศไทย / มูลนิธิรักษ์ไทย บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmastsu Jalyos และบริษัท McKinsey ผลการศึกษา พบว่า ด้านการแสวงหาความรู้ องค์การแคร์ประเทศไทย บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmastsu Jalyos และบริษัท McKinsey มีการแสวงหาความรู้ที่ใกล้เคียงกันแต่แตกต่างกันบ้างในระดับของความเป็นทางการ แต่ทุกกรณีศึกษา จะสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานและนำมาแลกเปลี่ยนกันในรูปแบบต่าง ๆ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทำให้พนักงานมีโอกาสได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ด้านการสร้างความรู้ ทุกกรณีศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ไม่แตกต่างกัน คือ เน้นการสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ มีความแตกต่างกันซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ องค์การแคร์ประเทศไทยและบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ มีการจัดเก็บความรู้ในรูปของการบันทึกเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานส่วนบริษัท Deloitte Touche Tohmastsu Jalyos และ บริษัท McKinseyมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบของฐานข้อมูล (Database) ด้านการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ทุกกรณีศึกษามีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันและจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยบริษัท Deloitte Touche Tohmastsu Jalyos และ บริษัท McKinsey จะใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง เนื่องจาก ทั้งสองบริษัทมีพนักงานจำนวนมากและลักษณะงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานร่วมกันโดยตรง ดังนั้น ในการสื่อสารจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นสำคัญ[194]

บุญส่ง หาญพานิช: การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

---

[194]ปณิตา พ้นภัย, "การบริหารความรู้ : แนวคิดและกรณีศึกษา" (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะ) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), บทคัดย่อ.

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และ การบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และ การให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานอลลิดจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และ พัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ[195]

---

[195]บุญส่ง หาญพานิช, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการขององค์การเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ ผลการศึกษา พบว่าองค์ประกอบ การจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้าน กระบวนการของการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ การสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้

2. องค์ประกอบด้านผู้นำ / ผู้บริหารองค์การ ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปสู่รูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่ชี้นำให้องค์การมุ่งสู่ความสำเร็จ กำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้เพื่อการพัฒนาไว้ในวิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม และมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่ง และบทบาทของตนเองด้วย

3. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายเพื่อเป็นตัวสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องกำหนดให้มีคุณลักษณะ ดังนี้ 3.1) สร้างแรงกระตุ้นแรงบันดาลใจแม้ในยามที่ท้อแท้ 3.2) ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้า 3.3) มีความชัดเจนและแน่นอน 3.4) เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน 3.5) สื่อสารง่าย มีความชัดเจน เข้าใจง่าย3.6) สามารถสร้างความรู้สึก / ประสบการณ์ ที่ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้ยินหรือได้เห็น 3.7) เป็นสิ่งที่ท้าทายและต้องมีการขยายขีดความสามารถที่สามารถทำให้สำเร็จได้

4. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านของการจัดเก็บและสืบค้นความรู้และการถ่ายโอน หรือการแบ่งปันความรู้ให้ดำเนินไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา

5. องค์ประกอบด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญมากที่สุดองค์ประกอบหนึ่งที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งบุคลากรในองค์การควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 5.1) เป็นผู้มีความใฝ่รู้คือชอบคิดฟัง อ่านเขียน ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ 5.2) เป็นผู้มีความรู้กว้าง คือ มีความรู้ที่หลากหลายในสหสาขาวิชา 5.3) เป็นผู้มีความรู้และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ 5.4) เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี สามารถโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 5.5) มีประสบการณ์ในการสอนหรือการจัดการความรู้ 5.6) มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหา 5.7) มีจิตใจรักในการบริการ

6. องค์ประกอบด้านทีมผู้ชำนาญการ ซึ่งจะมีหน้าที่ในการรวบรวม กลั่นกรองและถ่ายโอนความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสายงาน มีหน้าที่เป็น

นักฝึกอบรม พี่เลี้ยง และสอนงานให้กับบุคลากรในแต่ละสายงาน ที่ผู้ชำนาญการมีความเชี่ยวชาญทางด้านนั้น[196]

สมคิด สร้อยน้ำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา" ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้

1. อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการปฏิบัติการและการปฏิบัติด้านการบริหาร

2. อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน

3. อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติการด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์[197]

รัตน์ เที่ยงตรง ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดารารัศมี พบว่า

1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

---

[196]กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์, "การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (โสตทัศนศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 133-139.

[197]สมคิด สร้อยน้ำ, "การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547), บทคัดย่อ.

สำหรับการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ได้นำมากำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นไปที่ผู้เรียนในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ มีพื้นฐานทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการประกอบอาชีพ วินัยในตนเอง มีความรัก ศรัทธาศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและมีสุขภาพอนามัยดี เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลได้

2. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนได้ใช้การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม มีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจน มีความพร้อมด้านทรัพยากร วัตถุ เทคโนโลยี งบประมาณ และบุคคล บุคลากรรู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น และสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน

3. ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดสร้างและใช้คลังความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมงาน มีการจัดระบบชิ้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นปัจจุบัน สามารถนำไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูต้นแบบการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่าง ๆ การจัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้บุคลากร เพื่อนำไปจัดทำสื่อแบบวัดผล ประเมินผล เป็นต้นแบบของการศึกษาดูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น[198]

วสันต์ ลาจันทึก ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า

1. การจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์การ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย คือ การวัดผลการจัดการความรู้

2. องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจ โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็น

---

[198]รัตน์ เที่ยงตรง, “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 :กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดารารัศมี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), 55 – 56.

ประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้[199]

นายเกล็ดนที ไชยชนะ ทำการศึกษาวิจัย การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในรูปแบบออนไลน์ โดยมีการออกแบบให้มีความยืดหยุ่นสูง ใช้งานง่าย การพัฒนาระบบในรูปแบบของ Web Application เป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับช่างยนต์ให้เลือกศึกษา 3 ประเภทคือ รถยนต์ รถจักรยานยนต์และเครื่องยนต์เล็ก ผู้ใช้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ ผู้ดูแลระบบ สมาชิก บุคคลทั่วไป ผู้ดูแลระบบสามารถจัดการความรู้ได้ทุกอย่างเกี่ยวกับบทความ คือ การเพิ่ม การแก้ไข การลบ การค้นหา แสดงความคิดเห็นและเป็นผู้ควบคุมการแสดงผลส่วนสมาชิกสามารถจัดการได้คือ การเพิ่ม การแก้ไข การค้นหา แสดงความคิดเห็นและจะแสดงผลได้ก็ต่อเมื่อผู้ดูแลระบบอนุญาตเท่านั้น สำหรับบุคคลทั่วไปสามารถเข้ามาอ่าน ค้นหา ตอบแบบสำรวจ แต่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นและทำอย่างอื่นได้ ความรู้ที่ซ่อนเร้น(Tacit Knowledge) ด้านช่างยนต์ที่มีคุณค่าจากผู้เชี่ยวชาญได้ถูกถ่ายทอดผ่านระบบนี้สู่ผู้ที่มีความสนใจ คือ นักศึกษาวิทยาลัยการอาชีพศีขรภูมิ หลักสูตรต่างๆที่เปิดสอน ได้แลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนเองมีให้แก่กันและกัน โดยสามารถจัดการความรู้ เช่น การนำเสนอบทความ (Articles), การแสดงความคิดเห็น(Comments) และส่วนอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งผู้ใช้สามารถนำไปใช้งานได้โดยง่าย

ผลของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ไปใช้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ วิทยาลัยการอาชีพศีขรภูมิ มีความพึงพอใจในระดับดี สามารถนำไปใช้จัดการความรู้ออนไลน์ได้ โดยระบบที่ได้มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการทำงานแบบเครื่องเดียว (Standalone) แบบเครือข่ายภายในองค์กร (Intranet) และแบบอินเตอร์เน็ต (Internet) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ[200]

วิลาวัลย์ มาคุ้ม ศึกษาวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการ

---

[199]วสันต์ ลาจันทึก, "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4" (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

[200]นายเกล็ดนที ไชยชนะ, "การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาวิทยาลัยการอาชีพศีขรภูมิ" (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

นำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ (.96) องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้(.91) องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ (.88) องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ (.88) และองค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ (.77) ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 23 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ 80 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ด้านการกำหนดความรู้ 11 ตัวบ่งชี้ ด้านการแสวงหาความรู้ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างความรู้ 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ 23 ตัวบ่งชี้ ด้านการเก็บความรู้ 9 ตัวบ่งชี้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ 12 ตัวบ่งชี้

ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[201]

ประชาสรรค์ แสนภักดี ทำการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันการจัดการความรู้ของเครือข่ายทางสังคมเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ ปัจจัยเอื้อหนุนด้านต่าง ๆ ที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ เครื่องมือในการจัดการความรู้ และการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการณ์ปัจจุบันของกระบวนการดำเนินคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ จะมีระบบงาน (system) เครื่องมือดำเนินงาน (tools) ปัจจัยเอื้อหนุน (enablers) และกระบวนการ (process) ที่แตกต่างกันระหว่างองค์กรภายในเครือข่าย โดยภาครัฐจะเป็นภาคส่วนหลักในการดำเนินงานและมีเครือข่ายภาคธุรกิจและภาคประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชนร่วมดำเนินงานในลักษณะของภาคีเครือข่าย ใช้คำย่อเป็น STEP นอกจากนั้นแล้วยังพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ของเครือข่ายทางสังคมจะมีขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันไปเริ่มจากการคิด (Thinking) การปฏิบัติ (Action) การเรียนรู้ (Learning) และการสร้างความรู้ (Knowledge) โดยแต่ละภาคส่วนจะมีความแตกต่างกันไปในรายละเอียดขึ้นอยู่กับความพร้อมและเป้าหมายขององค์กร ใช้คำย่อเป็น TALK สำหรับปัจจัยเอื้อหนุนการจัดการความรู้ พบว่า มีการเอื้อ

---

[201]วิลาวัลย์ มาคุ้ม, “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ” (ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549) บทคัดย่อ.

หนุนกันและกันระหว่างปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผลและการติดตามผล โดยภาครัฐมีความพร้อมในปัจจัยเอื้อหนุนทุกปัจจัยมากกว่าจึงทำให้ภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนแก่ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ได้ปรับปรุงกรอบแนวคิดใหม่ โดยการสร้างตารางความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ (STEP) และกระบวนการจัดการความรู้ของเครือข่ายทางสังคม (TALK) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันของเครือข่าย เป็นกรอบแนวคิดที่ชื่อว่า STEP-TALK ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของทั้ง 30 องค์กร จากนั้นนำผลที่ได้เข้าที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน จากเครือข่ายทางสังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของเครือข่ายทางสังคมเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างผังเครือข่าย (network mapping) เพื่อเป็นการแสดงผังโครงสร้างความสัมพันธ์และการแบ่งบทบาทภายในเครือข่าย 2) การจัดทำแผนที่ความรู้ (knowledge mapping) เพื่อแสดงแหล่งความรู้และการใช้ความรู้ภายในเครือข่าย 3) การบริหารความรู้ (knowledge administration) เพื่อเป็นการดำเนินการจัดการความรู้ในภาคปฏิบัติ และ 4) การสรุปบทเรียนร่วมกันของเครือข่าย (knowledge sharing)[202]

กนกนารถ ผดุงชัย ทำการวิจัยเพื่อศึกษาการจัดการความรู้ และศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า

1. การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกระบวนการ โดยกระบวนการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กระบวนการใช้ความรู้ รองลงมา คือ กระบวนการสร้างความรู้ และน้อยที่สุด คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้

2. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รองลงมา คือ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุด คือ ด้านการมีภาวะผู้นำ

---

[202]ประชาสรรค์ แสนภักดี, “การจัดการความรู้ของเครือข่ายทางสังคมเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549), บทคัดย่อ.

3. ตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 59.90 ส่วนตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข[203]

จำเริญ จิตรหลัง ได้ทำการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการจัดการความรู้และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

ผลการวิจัย พบว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การเสริมแรง โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างขององค์การ ระบบการจัดการ และความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ระบบการจัดการ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

---

[203]กนกนารถ ผดุงชัย, "การจัดการความรู้ของบุคลากรของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข" (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโครงการและการประเมินโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2550), บทคัดย่อ.

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ การเสริมแรง ความสามารถของบุคลากร โครงสร้างขององค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ[204]

เตือนใจ รักษาพงศ์ ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุความรู้ การสร้างความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน[205]

นฤมล แก้วป้อม ทำการวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและสภาพการบริหารจัดการความรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตามขนาดหน่วยงานจำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

---

[204]จำเริญ จิตรหลัง, "รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้" (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร, 2550), บทคัดย่อ,

[205]เตือนใจ รักษาพงศ์, "การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม" (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), บทคัดย่อ.

2. ระดับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้แบ่งตามประเภทสายงาน พบว่า สายวิชาการมีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การรายลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก และสายปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และตั้งรับก้าวร้าว ทั้งสองสายมีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ แบ่งตามกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่มสาขาศิลปศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การรายลักษณะสร้างสรรค์ในระดับมาก และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ และกลุ่มศูนย์/สำนัก/โครงการจัดตั้ง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายลักษณะตั้งรับเฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ทั้งสามกลุ่มสาขามีค่าเฉลี่ยระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

4. หน่วยงานขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหน่วยงานขนาดใหญ่ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การตั้งรับ-ก้าวร้าวมากกว่าองค์การขนาดเล็ก ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หน่วยงานขนาดใหญ่และหน่วยงานขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะทั้งสองลักษณะดังกล่าวไม่ต่างกัน

5. สภาพการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวมและแบ่งตามขนาดหน่วยงาน ประเภทสายงาน และกลุ่มสาขา พฤติกรรมของบุคลากรในกระบวนการบริหารจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

6. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยรวม และแบ่งตามขนาดหน่วยงานประเภทสายงาน และกลุ่มสาขา จำแนกตามรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน ในระดับต่างกัน[206]

---

[206]นฤมล แก้วป้อม, “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้” (การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

ไลท์วูด เลียวนาร์ด และชาร์แร็ท (Lethwood, Leonard, & Sharratt) ได้ทำการศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า โครงสร้างของสถานศึกษาเหล่านั้น จะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วม ของคณะครู อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบร่วมมือ และมีความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง[207]

อิเมอรี (Emery) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดเชิงวินิจฉัย การจัดการความรู้ขององค์การที่ประยุกต์ใช้ Web-based โดยมุ่งวัดความคิดเห็นของพนักงานในองค์การ 3 ประเด็น คือ 1) องค์การได้สร้างและ สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างไร 2) มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับงานขององค์การบน Web-based อย่างไร และ 3) มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มาบน Web-based กับธำรงรักษาความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ในองค์การอย่างไร พบว่า มีปัจจัย 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์จากการใช้ระบบจัดการความรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของพนักงาน และความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบ โดยมีความสัมพันธ์ปริมาณที่สูงมากระหว่างองค์ประกอบทั้งสามทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังได้ชี้ให้เห็นว่า มีความแตกต่างระหว่างการใช้ประโยชน์ในด้านความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบระหว่างองค์การ อันเนื่องมาจากบทบาทและการตอบสนองที่แตกต่างกันของผู้ใช้ระบบ ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องสร้างระบบจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อใช้ในองค์การที่ต่างกัน[208]

คูคอส-ซีมเมล (Coukos-Semmel) ได้ศึกษากลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3) พัฒนาแบบจำลองที่สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ 4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์และ

---

[207] K. Lethwood, L. Leonard, and L. Sharratt, "Conditions Fostering Organizational Learning In School," Educational Administration Quarterly 34, 2 (1998) : 262 -263.

[208] Deidre Ann Emery, Development of Diagnostic tool for assessing Knowledge Management [Online], accessed 22 May 2008. Available from http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp.

กระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่สำคัญมี 5 ประการ ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ในระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการในระดับน้อย 2) เทคโนโลยี เป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยที่สุด 3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 4) กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิผลระหว่างร้อยละ 46.6 (ด้านการวัดผล) ถึง ร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) ประการสุดท้ายปัจจัยที่มีความวิกฤติมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล[209]

โอร์ และเพียร์สัน (Orr and Persson) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การต่าง ๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเล็ท เพคการ์ด (HEWLETT PACKARD) เคพีเมจี (KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS) และซีร๊อซ์ (XEROX) พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในองค์การที่ทำการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีการกำหนดร่วมกัน โดยมีการใช้ความรู้เป็นฐานในการกำหนด 2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 3) องค์ประกอบด้านการมีผู้นำที่สามารถและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ 4) องค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาสและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างสร้างสรรค์ 5) องค์ประกอบด้านการลงทุนและการใช้เทคโนโลยี ความรู้จะแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วก็ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอและเหมาะสมกับองค์การ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกันอย่างสมดุล[210]

ชินลอยด์ (Chin-Loy) ได้ศึกษาการประเมินอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ งานวิจัยนี้ เพื่อทดสอบรูปแบบผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลประโยชน์ขององค์กร และความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการจัดการความรู้และผลประโยชน์ขององค์การที่ได้รับ โดยหลักการสำคัญต้องศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในองค์กร เช่น การแบ่งปันความรู้ การพัฒนาความสามารถใหม่ สำหรับ

---

[209]E. D. Coukos-Semmel, Knowledge management : Processes and strategies used in united states research university [Online], accessed 11 October 2008. Available from http://proquest.umi.com.pqweb

[210]Emma Orr and Marie Persson, Performance Indicators for Measuring Performance of Activities [Online], accessed 22 May 2008. Available from http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp.

กิจกรรมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประโยชน์ขององค์การระดับสูง[211]

เช็ง (Chen) ได้ทำการเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย[212]

คีย์เซอร์ (Keyser) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัด โครงสร้างองค์การแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด[213]

เพล์แมนและคณะ (Peyman and Others) ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการเพิ่มระบบการจัดการขององค์ความรู้ในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ความรู้และการจัดการขององค์ความรู้ในองค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบแน่ชัดว่าเครื่องยนต์ กลไกและอาคารสถานที่ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่ประกอบในองค์การเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่แน่ชัดและที่สำคัญกว่านั้นคือองค์ความรู้ แน่นอนที่สุดความรู้และการจัดการกับความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ถ้าความรู้นั้นมีการจัดการที่ดี คำตอบสุดท้ายคือการจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั่นเองนอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า 10 ปัจจัยแห่งความล้มเหลวที่สำคัญมากที่สุดของการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สรุปได้ดังนี้ คือ 1) ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ 2) ขาดผู้มีประสบการณ์ที่ชำนาญการจัดการเรียนรู้ 3) ขาดความพร้อมของสมาชิกองค์กรความรู้ 4) มีการวางแผนที่ผิดพลาดในโครงการนั้น ๆ 5) ขาดงบประมาณในการจัดการความรู้ 6) การจัดการทางด้านวัฒนธรรม 7) ขาดการสนับสนุนและมี

---

[211]C. Chin-Loy, Assessing the influence of organizational culture on knowledge management [Online], accessed 22 May 2008. Available from http://proquest.umi.com.pqweb

[212]Li-Yuch Chen, "An Examination of The Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, And Organizations' Marketing Effectiveness In Professional Service Firms That Have been Engaged in Strategic Alliances" (Ph.D. Dissertaion (Business Administration), Graduate School The Nova Southeastern University, 2004), Abstract.

[213]Richard Lewis Keyser, "Assessing The Relationship Between Knowledge Management and Plant Performance At The Tennessee Valley Authority" (Ph.D. Dissertaion (Industrial and Systems Engineering and Engineering Management), The University of Alabama, 2004), Abstract.

การผูกพันของการจัดการ 8) มีการยับยั้งการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง 9) ขาดผู้มีความรู้ ความสามารถในการประชาสัมพันธ์องค์การ 10) ขาดการประสานติดต่อระหว่างระบบการทำงานเก่าและใหม่[214]

ลุย (Lui) ได้ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนใช้ระบบการจัดการความรู้และผลกระทบของการใช้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้แต่ละบุคคล งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์จัดระบบการเรียนรู้ในองค์การและอธิบายให้เห็นว่าสามารถวัดได้ได้ผ่านการประเมินทั้งสถานภาพภายใน (ความรู้) และข้อเท็จจริงที่สามารถสังเกตได้ (พฤติกรรมและการปฏิบัติ) ผลการวิจัยพบว่า ระบบความรู้ที่แข็งแรงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้แต่ละบุคคลและอธิบายว่าระบบความรู้มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในหลายด้าน การวิจัยเสนอแนะว่าความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนและการใช้ประโยชน์ของระบบความรู้ และการสนับสนุนการจัดการเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่การใช้ระบบความรู้ คุณภาพของระบบสารสนเทศไม่มีผลกระทบโดยตรงกับการใช้ระบบความรู้ ผลกระทบการใช้ระบบความรู้ขึ้นอยู่กับแต่ละคน ดังนั้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากระบบคุณภาพการใช้ระบบความรู้ไม่มีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้ใช้จำนวนมากที่สุดให้ความสำคัญกับระบบความรู้ องค์การควรเน้นให้ความสำคัญกับคนมากกว่าเทคโนโลยีเมื่อมีการจัดระบบความรู้ หลังจากนั้นแล้วคนจะเป็นผู้เลือกใช้ระบบ แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น หรือเก็บความรู้ สุดท้ายการศึกษา ครั้งนี้ระบุประเด็นชี้ให้เห็นความต้องการและการวิจัยในอนาคตโดยตรง คือ ควรใช้วิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์หลายตัวแปรมากขึ้น เพื่อให้ชัดเจนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เป็นผลของการใช้ระบบความรู้ ขั้นตอนในการสำรวจควรกว้างครอบคลุมบริบทวัฒนธรรมเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของวัฒนธรรม การใช้ความรู้และผลของการเรียนรู้และการวัดที่สัมพันธ์กับการวิจัยเพื่อความถูกต้อง ทดสอบ และปรับปรุงทั้งระบบการวัดและโมเดล[215]

แมคคาร์ธี (McCarthy) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ : กลยุทธ์การประเมินผลและกระบวนการใช้ประโยชน์ในระดับอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องทำให้แน่ใจว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรมสามารถใช้ได้เหมาะสมกับระดับอุดมศึกษา การศึกษาครั้งนี้ สืบค้นบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในวัฒนธรรมองค์การของระดับอุดมศึกษา โดยใช้วิธีศึกษาเป็นรายกรณี ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพื่อทำความเข้าใจกับกระบวนการจัดการความรู้ในระดับอุดมศึกษา การวิจัยเริ่มด้วย การเลือกกรณีศึกษา กระบวนการวิจัยภาคสนามของการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การ ระบบการจัดการความรู้ การสอนและทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎี BSC และใช้เทคนิคเดลฟายพัฒนา ผลการศึกษาพบประเด็นคือ ประเด็นแรก การสอนและการเรียนรู้สามารถ

---

[214]Peyman Akhavanand and Others, Exploring Failure-Factors Of Implementing Knowledge Management Systems In Organizations [Online], accessed 22 May 2008. Available from http://www.tlainc.com/articl85.htm.

[215]S. C. Lui, A study of factors that facilitate use of knowledge management systems and the impact of use on individual learning [Online], accessed 11 October 2008. Available from http://proquest.umi.com.pqweb

สนับสนุนการใช้การจัดการความรู้ด้วยการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิก ประเด็นที่ 2 การพัฒนาการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยคนทำงานด้วยความรู้ (knowledge worker) โดยเฉพาะในเรื่องการวิจัย ประเด็นสุดท้าย เป็นคำแนะนำสำหรับการวิจัยในอนาคต มีการเสนอให้ระบุความสำเร็จของการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นในระดับอุดมศึกษา[216]

เฟลลิเชียโน (Feliciano) ได้ศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับการนำระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจทั้งเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และรวมถึงกระบวนการสร้างฐานความรู้สำหรับการนำความรู้ไปปฏิบัติ การศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างรูปแบบความรู้ในกรอบของระบบสารสนเทศและการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และโครงสร้าง ส่วนที่ 2 เป็นการกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นในรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจจากคนทำงานด้วยความรู้ (Knowledge Worker) ในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า ทั้งเทคโนโลยี และผู้สนับสนุนองค์กร เป็นตัวชี้วัดที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้มีประสิทธิผลมาก หรือการกระตุ้นคนทำงานด้วยความรู้ (Knowledge Worker) ให้มีปฏิสัมพันธ์กับฐานความรู้มากกว่าที่ทำงานประจำ[217]

---

[216]A. F. McCarthy, Knowledge management : Evaluating strategies and processes used in higher education [Online], accessed 11 October 2008. Available from http://proquest.umi.com.pqweb

[217]J. L. Feliciano, The success criteria for implementing knowledge management systems in an organization [Online], accessed 11 October 2008. Available from http://proquest.umi.com.pqweb

แนวคิดเกี่ยวกับอุดมศึกษา

การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่ง การศึกษาระดับอุดมศึกษา แบ่งเป็น สองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้จัดใน มหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย เกี่ยวกับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา[218]

สถาบันอุดมศึกษา เป็นแหล่งผลิตทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงของประเทศ โดยมีบทบาท สำคัญในฐานะเป็นแหล่งสร้างปัญญา และเป็นผู้นำทางความคิดของสังคมประเทศชาติ จึงต้อง ตระหนักถึงความจำเป็นของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นเลิศ ทางวิชาการให้ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ[219] ปทานานุกรมอุดมศึกษาซึ่งรวบรวมโดย คลาร์ก และนีฟ (Clark and Neave) จำแนกองค์ความรู้หลักทางการอุดมศึกษาไว้ 5 องค์ความรู้ คือ อุดมศึกษากับสังคม องค์ประกอบระบบอุดมศึกษา การปกครองและการบริหาร อาจารย์และ นักศึกษา และ ศาสตร์สาขาวิชาอุดมศึกษา[220] ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. อุดมศึกษากับสังคม

สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมข่าวสาร มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีพลานุภาพสูง จึงทำให้ บุคคลและองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้และสื่อสารกันได้สะดวกง่ายดาย ความสะดวกในการ เข้าถึงความรู้ ทำให้คนรุ่นใหม่ รู้มากและรู้ทันในสิ่งต่างๆมากขึ้น นำไปสู่การแข่งขันชิงดีชิงเด่น ชิง โชคและชิงโอกาสกันในการดำเนินชีวิตประจำวัน ความรู้และความไม่รู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญใน

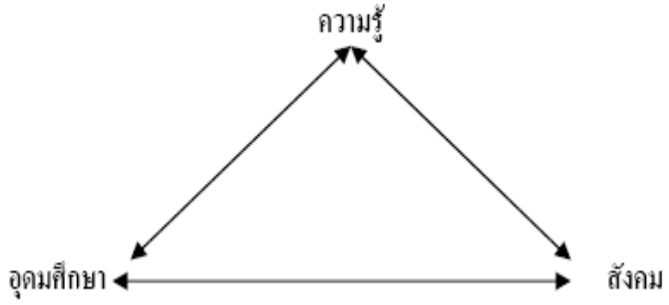
---

[218]สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547), 3-11.

[219]กังวาน ยอดวิศิษฎ์ศักดิ์ และปกรัฐ หังสสูต, "การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน," ใน หนังสือชุด สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : หจก. ฟันนี่ พับบลิชชิ่ง, 2550), 45.

[220]Burton R.Clark and Guy R.Neave, "The encyclopedia of higher education," Pergamon Pree Ltd. Headington Hill Hall. UK, B.P.C.C. wheatons Ltd Exeter, 1992 .

การบ่งชี้ความสำเร็จในทุกด้าน[221] สังคมในปัจจุบันจะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย สถาบันความรู้ ความรู้ และ สังคม ซึ่ง บาร์เนตต์ (Barnett) ได้เสนอไว้ว่า สังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน 3 องค์ประกอบคือ ความรู้ อุดมศึกษา และ สังคม องค์ประกอบทั้งสามนี้สัมพันธ์กันเป็นวัฏจักร และเขียนแทนด้วยรูปสามเหลี่ยม ซึ่งสามเหลี่ยมนี้ว่าเรียกว่าสามเหลี่ยมแห่งการเรียนรู้(learning triangle) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ อุดมศึกษา และ สังคม

ที่มา : Ronald Barnett, The limits of competence (SRHE and open university prees, 1996), 112.

จากวัฏจักรความสัมพันธ์ดังที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 4 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ สถาบันอุดมศึกษา และ สังคม มีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นวัฏจักรแบบหมุนเวียนตามเข็มนาฬิกาและทวนเข็มนาฬิกา เมื่อมองในลักษณะตามเข็มนาฬิกา ซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นอยู่เดิม คือ อุดมศึกษาเป็นผู้ผลิตองค์ความรู้ แล้วนำเอาความรู้ไปใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาสังคม สังคมส่งผลสะท้อนกลับสู่อุดมศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้ อุดมศึกษา สังคมความรู้ให้สอดคล้องตามความต้องการของสังคม ในทำนองกลับกัน เมื่อมองในลักษณะทวนเข็มนาฬิกาซึ่งเป็นรูปแบบปฏิรูปใหม่ คือ สังคมมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก และมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ความรู้ทั้งหลายมีอยู่ในสังคม อุดมศึกษาดูดซับความรู้จากสังคม แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาความรู้ใหม่ เพื่อนำกลับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประสานกับ

[221]อมรวิชช์ นาครทรรพ, "วิถีทัศน์เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21," สารสารครุศาสตร์ 28, 2 (พฤศจิกายน 2542 - กุมภาพันธ์ 2543) : 36.

ความรู้ที่มีอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะมองวัฏจักรความสัมพันธ์ดังกล่าวในแบบทิศทางใด ย่อมชี้ให้เห็นว่าความรู้มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในสังคมยุคใหม่[222]

2. เศรษฐกิจฐานความรู้

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันเป็นยุคสมัยของการปฏิวัติทางเทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจกำลังปรับตัวเข้าสู่ยุคของการแข่งขันภายใต้กติกาใหม่ของการค้าโลก ความรู้จะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและเป็นเครื่องมือให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศหนึ่งๆ สามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขันอย่างสูง ความรู้ขั้นสูงทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ จะมีความหมายอย่างที่สุดต่อระบบการผลิต การบริโภค การลงทุน และการกระจายรายได้ ประเทศจึงหวังพึ่งพามหาวิทยาลัยในการสั่งสมองค์ความรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเผยแพร่ความรู้ในทุกรูปแบบอย่างกว้างขวางมหาวิทยาลัยจึงต้องวางบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบใหม่ทั้งการวิจัยและการเผยแพร่ความรู้ด้วยการผลิตบัณฑิตและการให้การบริการวิชาการรูปแบบอื่นๆ องค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยต้องก้าวหน้าและทันสมัยสอดคล้องรองรับกับสังคมของประเทศ มหาวิทยาลัยไม่อาจทำตัวเป็นเพียงนายหน้า(broker) ที่นำความรู้ที่ได้มาจากต่างประเทศเอามาถ่ายทอดต่อกันเท่านั้น เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียงเครื่องมือช่วยให้มหาวิทยาลัย ผู้สอน ผู้เรียน ผู้วิจัยและผู้รับบริการ สามารถค้นคว้า สื่อสาร และเสาะแสวงหาความรู้เชิงลึกได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงเท่านั้นแก่นสารขององค์ความรู้คือเป้าหมายที่แท้จริงของอุดมศึกษา เพื่อเกื้อหนุนระบบเศรษฐกิจให้เติบโตและพัฒนา[223]

3. องค์ประกอบอุดมศึกษา

องค์ประกอบหลักที่สำคัญของระบบอุดมศึกษาคือ โครงสร้างทางวิชาการและโครงสร้างสถาบัน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงประวัติความเป็นมาของสถาบัน การผลิตบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา การศึกษาทั่วไป(general education) การศึกษาเพื่ออาชีพ ธรรมเนียมการปฏิบัติความเติบโตและการทำให้มีความแตกต่าง หลักการที่สำคัญของอุดมศึกษาคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ การค้นคว้าวิจัยจึงเป็นหน้าที่หลักที่ควรได้รับการเน้นเป็นพิเศษ[224] การมีเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งหมายถึงการมีเสรีภาพของประชาคมอุดมศึกษาในการดำเนินกิจกรรมวิชาการ เสรีภาพทางวิชาย่อมมีความแตกต่างกันตามบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ข้อจำกัด บริบทระบอบการปกครอง ฐานะทางเศรษฐกิจ ขนาดประเทศ จำนวนประชากร และ รูปแบบการบริหารของสถาบัน

---

[222]Ronald Barnett, The limits of competence (USA : SRHE and open university prees, 1996), 112-113.

[223]เทียนฉาย กีระนันท์, "บทบาทของมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาเศรษฐกิจ," เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ สออ. ประเทศไทย ครั้งที่ 7 เรื่อง The ole of Universitys in a Knowledge Driven Economy ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารสถาบัน 3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 20 กรกฎาคม 2544, 2544.

[224]วิจิตร ศรีสอ้าน, หลักอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2518), 25.

4. การปกครอง การบริหารจัดการ และการเงิน

ในระบบอุดมศึกษา สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำคือ การดำเนินการ การควบคุม และการบริหารการเงิน ในด้านการดำเนินการนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระและรูปแบบในการปกครองตนเอง มีอิสระในการที่จะหารายได้และใช้จ่าย ดำเนินการตามพันธกิจที่กำหนดไว้ มีเสรีภาพทางวิชาการอย่างเต็มพร้อมและอย่างมีความรับผิดชอบ การดำเนินการของสถาบันได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารนักศึกษา และการบริหารการเงิน ด้านการควบคุมนั้นมีดัชนีวัดการดำเนินการ มีการควบคุมนโยบายด้านการเงินของรัฐต่อ การจัดสรรเงินอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้กฎหมาย

5. อาจารย์ และนักศึกษา

เป้าหมายหลักประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา คือ การพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านสติปัญญา ร่างกาย และ ทัศนคติ ในระหว่างที่กำลังเรียน เพื่อการเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ในอนาคต ลักษณะของสถาบัน ลักษณะของนักศึกษา และคุณสมบัติของอาจารย์ต่างก็มีอิทธิพลเกื้อหนุนกระบวนการเรียนของนักศึกษา ตลอดจน กระบวนการสอนและการวิจัยเพื่อผลิตองค์ความรู้ของอาจารย์บรรลุผล ในระบบอุดมศึกษานั้นอาจารย์และนักศึกษาต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในเรื่องของหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย และวัฒนธรรมของสถาบัน นอกจากนี้อาจารย์จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานการพัฒนานักศึกษา และความสำเร็จของนักศึกษา ซึ่งทั้งหมดล้วนต่างอาศัยความรู้เป็นพื้นฐาน ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น

6. ศาสตร์สาขาวิชาในอุดมศึกษา

การจำแนกองค์ความรู้อุดมศึกษาในด้านศาสตร์ที่เป็นสาขาวิชา ที่ได้มีกำหนดไว้ในปทานุกรมอุดมศึกษาซึ่งเรียบเรียงโดย คลาร์กและนีฟ (Clark and Neave) สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันยังคงยึดถือแนวทางดังกล่าวในการกำหนดหลักสูตรนั้น การแยกหมวดหมู่ขององค์ความรู้ออกเป็นศาสตร์วิชาต่างๆ ตามแนวทางของ คลาร์กและนีฟ มีดังนี้

1. กลุ่มมนุษยศาสตร์ ได้แก่ ศิลปศาสตร์ จริยศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ปรัชญา ศาสนา วรรณคดี และ เทววิทยา

2. กลุ่มสังคมศาสตร์ ได้แก่ มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ ภูมิศาสตร์ การเมืองและการปกครอง จิตวิทยา จิตสังคม และ สังคมวิทยา

3. กลุ่มวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ได้แก่ ชีวเคมี ชีวพัฒนาการ ชีวภาพเขตร้อน พันธุกรรม นิเวศวิทยา พืชศาสตร์ และ ชีวจุลภาค

4. กลุ่มแพทยศาสตร์ ได้แก่ โรคระบาดวิทยา ภูมิคุ้มกันวิทยา พยาธิวิทยา เภสัชวิทยา สรีรวิทยา และ สูตินารีวิทยา

5. กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพ ได้แก่ ดาราศาสตร์ เคมีวิทยา วิทยาการคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติ และ ฟิสิกส์[225]

แนวคิดด้านการบริหารอุดมศึกษาไทย

การบริหารอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การบริหารวิชาการและเทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการ ทำหน้าที่ในการผลิตผลงานวิชาการ การสร้างนักวิชาการและวิชาชีพ และการใช้ผลงานวิชาการให้เกิดประโยชน์กับสังคมเป็นหลักสำคัญหน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอน และ การวิจัย

3.2 การบริหารงานบุคคล บุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้สนับสนุนวิชาการและเจ้าหน้าที่ธุรการ งานบริหารบุคคลได้แก่ การสรรหา การจ้างและสัญญา การพัฒนา และการประเมินบุคลากร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารบุคคลคือ ความต้องการ สังคม นโยบาย ข้อจำกัดทางด้านการเงิน โครงสร้างตำแหน่ง ภาระงาน

3.3 การบริหารทรัพยากรการเงิน ดำเนินภายใต้งบประมาณ และภายใต้ภารกิจ โครงสร้างขององค์การ โดยคำนึงถึงในเรื่องต่อไปนี้ ระบบการได้มา ระบบการหา และระบบการใช้ที่มีความคล่องตัว หลากหลาย และตรวจสอบได้ การคุ้มครองทางการเงินของมหาวิทยาลัย การจัดเงินคงคลัง ดัชนีบ่งชี้ทางการเงิน การเคลื่อนย้ายทรัพยากร การประเมินและตรวจสอบ

3.4 การบริหารสถาบัน ดำเนินการจัดการเทศะ คือ จัดเนื้อที่ทั้งหมดให้กับสถาบันโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้แก่ การจัดทำตารางการใช้สถานที่และอุปกรณ์ การรักษาและปรับปรุงให้ทันสมัย การวางแผนการใช้เทศะหมุนเวียน การจัดการเทศะโดยรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การบูรณาการบริหารเทศะให้สามารถเข้ากับระบบอื่นๆ การสื่อสารแบบเปิด และ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดำเนินการบริหารระบบอุดมศึกษา ซึ่งเป็นระบบของมหาวิทยาลัยเองและมีลักษณะเฉพาะของตนเองที่สอดคล้องกับธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษากำหนดหลักเกณฑ์การบริหารขึ้นเองโดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย แล้วบริหารงานตามหลักการดังกล่าว

3.5 การบริหารงานกิจการนักศึกษา ดำเนินการจัดการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การให้คำปรึกษาทางวิชาการ การวางแผนงานอาชีพและการจัดหางาน การให้คำปรึกษาและแนะแนว การปกครอง การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน การบริการสุขภาพอนามัย การปฐมนิเทศและปัจฉิม

---

[225]Burton R. Clark and Guy R. Neave, The encyclopedia of higher education, 65.

นิเทศ การบริการหอพัก การจัดกิจกรรมนักศึกษา งานด้านศาสนา งานด้านการทหาร และงานด้านสวัสดิการอื่นๆ

สืบเนื่องมาจากกฎหมาย 3 ฉบับคือ รัฐธรรมนูญราชอณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษาพ.ศ. 2542 คณะผู้ทำงานจัดระบบบริหารและการจัดการอุดมศึกษาทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้ทั้งสิ้น 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้สถาบันมีความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับความต้องการของ ท้องถิ่น ภูมิภาคและประเทศชาติ โดยศึกษาศักยภาพความ ต้องการ และเสริมสร้างความชำนาญเพิ่มเติม

2. มีการกระจายสถาบันให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยจัดสถาบันหลายประเภทให้ครอบคลุมความต้องการ

3. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยการสร้างเครือข่าย

4. ให้ความสำคัญแก่สายวิชาชีพ วิชาการและอาชีวศึกษา เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและองค์ความรู้ โดยส่งเสริมการวิจัยและการจัดการเรียนการสอนให้สูงขึ้น และประกันคุณภาพ

5. ส่งเสริมการเรียนการสอนให้เชื่อมโยงกับงานและชีวิตจริง โดยเน้นการฝึกงาน การวิจัย และกิจกรรมร่วมมือกับ หน่วยงาน ชุมชน และสังคมภายนอกสถาบัน

6. ส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องแก่ผู้ทำงานและผู้สูงอายุ โดยการจัดหลักสูตรและบริหารจัดการที่ให้โอกาส และการเทียบโอน

7. สร้างความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตรทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

8. ส่งเสริมการอุดมศึกษาเพื่อมวลชน โดยอาศัยระบบเทคโนโลยี

9. ส่งเสริมให้ผู้อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์ของแต่ละเครือข่ายเข้าเรียนในสถานศึกษาในเครือข่ายนั้น และกำหนดสัดส่วนแก่ผู้อยู่นอกเครือข่ายด้วย

10. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ของอุตสาหกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาและวัฒนธรรมของประเทศ โดยส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา สร้างเครือข่ายความร่วมมือและสร้างความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐาน

นอกจากนี้คณะทำงานจัดระบบบริหารและการจัดการอุดมศึกษา ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำกรอบแนวคิดไปสู่เป้าหมาย ไว้ 6 ประการ คือ

1.การสร้างเอกภาพเชิงนโยบาย

2. การพัฒนาผู้นำเพื่อสร้างศักยภาพและทัศนะอุดมศึกษาทั่วไป

3. การสร้างความเชี่ยวชาญและเอกลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

4. การส่งเสริมการรวมกลุ่ม หรือสร้างเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ โดยไม่แบ่งแยกระหว่างกระทรวง รัฐ หรือเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

5. การปฏิรูปการวัดผลและการวัดมาตรฐานทางวิชาการ และวิชาชีพ เพื่อคุณภาพทางวิชาการ ความต่อเนื่องและสร้างความเชื่อมโยงของหลักสูตรต่างๆ ทั้งระบบ

6. การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา[226]

ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หรือ มหาวิทยาลัยรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับอุดหนุนงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐ อันได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดหรือภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ สถาบันอุดมศึกษาจำกัดรับในระบบราชการ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในระบบราชการไม่จำกัดจำนวนรับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาจำกัดรับในระบบราชการ ได้แก่

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (มก.)
มหาวิทยาลัยขอนแก่น (มข.)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มธ.)
มหาวิทยาลัยนเรศวร (มน.)
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (มมส.)
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (มจ.)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว.)
มหาวิทยาลัยศิลปากร (มศก.)
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (มอ.)
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (มอบ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มร.อด.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรม.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรล.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มรสน.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มร.นม.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (ม.รภ.สร.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.อบ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (มรอย.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (มรรพ.)

---

[226]ไพฑูรย์ สินลารัตน์, "หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา," ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542 ; และ พรชุลี อาชวอำรุง, "แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน," รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สพบ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (มรภ.สส.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มจษ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร (มรภ.พน.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มบส.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (มรธ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (มร.ชม.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (มร.ช.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (มร.ลป.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ (มร.อ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (มร.พส.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (มรภ.กพ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (มรนว.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (มร.พช.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (มทร.ธัญบุรี)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (มทร.สุวรรณภูมิ)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก (มทร.ตะวันออก)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (มทร.พระนคร)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (มรท.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มรว.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (มรภ.พบ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (มรกจ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มรน.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง (มรมจ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎ์ธานี (มรส.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช(มรนศ.
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (มรภ.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (มรภ.สข.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (มรย.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (มกส.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มชย.)
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด(ม.รอ.)
สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน (สทป.)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (มทร.ศรีวิชัย)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (มทร.รัตนโกสินทร์)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (มทร.อีสาน)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (มทร.ล้านนา)
มหาวิทยาลัยนครพนม (มนพ.)

2. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล หรือที่เรียกว่า "มหาวิทยาลัยนอกระบบ" คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีการบริหารการจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (Autonomous University) แต่ยังได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้

จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา ในประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับ 13 แห่ง ที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบราชการหรือไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยในจำนวนนี้มี 3 แห่งที่เป็นสถาบันในกำกับของรัฐบาลตั้งแต่ก่อตั้ง ส่วนที่เหลือนั้นเป็นสถาบันในกำกับของรัฐบาลโดยการแปรสภาพด้วยผลของกฎหมาย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (มฟล.) (ออกนอกระบบตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย)

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส.) (ออกนอกระบบตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย)

3. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.) (ออกนอกระบบตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย)

4. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ม.มจร.)

5. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (ม.มมร.)

6. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จฬ.)

7. มหาวิทยาลัยมหิดล (มม.)

8. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (มช.)

9. มหาวิทยาลัยทักษิณ (มทษ.)

10. มหาวิทยาลัยบูรพา (มบ.)

11. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.)

12. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.)

13. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.)[227]

3. สถาบันอุดมศึกษาในระบบราชการไม่จำกัดจำนวนรับ

ได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (มร.) และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (มสธ.)

นอกจากนี้ ยังมีการจัดการศึกษาโดย สถาบันอุดมศึกษาเอกชน วิทยาลัยชุมชน มหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือ บัณฑิตวิทยาลัยที่อาจจะไม่ได้อยู่ในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เช่น วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของ กระทรวงกลาโหม นอกจากนี้โรงเรียนสาธิตก็ยังสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาอีกด้วย[228]

---

[227]สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.mua.go.th

[228]เกษม สุวรรณกุล, มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ คืออะไร [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.culi.chula.ac.th/tic/out.html

แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหน้า

การปฏิรูปการศึกษาไทยได้ดำเนินมากว่า 8 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 โดยฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างพยายามพัฒนาและดำเนินการปฏิรูปการศึกษาไทยอย่างมาก ซึ่งการจะพัฒนาการศึกษาไทยจะประสบความสำเร็จได้ในสภาพยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ จำเป็นต้องวางแผนและดำเนินการในเชิงรุก ร่วมด้วยนั่นหมายความถึงการให้ความสำคัญกับการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตทางด้านการศึกษา เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดการศึกษาไทยได้สอดคล้องสภาพการเปลี่ยนแปลง หลีกเลี่ยงอุปสรรคปัญหา และใช้ประโยชน์สูงสุดจากแนวโน้มอนาคตที่จะมาถึง ซึ่งมีทั้งที่เป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก และด้านลบ โดยบทความนี้ผมนำมาเสนอบางประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

แนวโน้มด้านบวก

หลักสูตรใหม่เกิดขึ้นจำนวนมาก จากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ทำให้คนในสังคมต้องการเพิ่มความรู้ความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงหันมาสนใจศึกษาต่อในหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคนในสังคมสถาบันการศึกษาจึงมุ่งพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ

หลักสูตรนานาชาติมีแนวโน้มมากขึ้น เนื่องจากสภาพยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุน ทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ส่งผลให้ความต้องการการศึกษาที่เป็นภาษาสากลมีมากขึ้น

การจัดการศึกษามีความเป็นสากลมากขึ้น สภาพโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยง ในทุกด้านร่วมกันทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ กฎกติกา การดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งการค้า การลงทุน การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เชื่อมต่อถึงกัน

ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษาลดลง เนื่องจากสภาพการเรียกร้องสิทธิมนุษยชนที่เป็นกระแสระดับโลกเกิดขึ้นควบคู่กับคลื่นประชาธิปไตยแผ่ขยายวงกว้างถึงไทย รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ที่ส่งเสริมการเพิ่มสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชน อีกทั้งสภาพการใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียน

โอกาสรับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เมื่อเปิดเสรีทางการศึกษา จะก่อเกิดการแข่งขันในการจัดการศึกษาทั้งจากสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น หากพิจารณาในแง่บวก การเปิดเสรีทางการศึกษา เป็นการสร้างโอกาสให้คนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เนื่องด้วยสถาบันแต่ละแห่งจะแข่งด้านคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษา คุณภาพการศึกษาจะเพิ่มขึ้นค่อนข้างมาก เนื่องจากการเปิดเสรีทางการศึกษา ที่เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาต่างชาติเข้ามาเปิดการเรียนการสอน จึงเป็นแรงกดดันให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

แนวโน้มด้านลบ

การเพิ่มช่องว่างด้านคุณภาพในการจัดการศึกษา แม้ว่าสภาพการแข่งขันทางการศึกษาจะเป็นแรงผลักให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น แต่เนื่องจากทรัพยากรตั้งต้นของแต่ละสถาบันการศึกษามีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถและปริมาณของบุคลากรการศึกษา งบประมาณ เงินทุน เทคโนโลยี สถานที่ ความมีชื่อเสียง ฯลฯ ส่งผลให้โอกาสพัฒนาคุณภาพการศึกษาย่อมแตกต่างกันด้วย โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาขนาดเล็ก หรือสถาบันการศึกษาที่ยังไม่มีความพร้อม/มีทรัพยากรตั้งต้นไม่มาก ย่อมไม่มีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาคุณภาพมากนัก

การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของตลาด เนื่องจากความต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามีสูงขึ้น และการพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องหาเลี้ยงตนเอง มีอิสระในการบริหารและเปิดหลักสูตรเพื่อหาผู้เรียนเข้าเรียนให้ได้จำนวนมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบระยะยาวคือ มีบัณฑิตจบเป็นจำนวนมากเข้าสู่ตลาดแรงงานไม่สามารถรองรับได้หมด โดยกลุ่มแรงงานระดับอุดมศึกษาที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่จบจากสาขาที่ตลาดแรงงานต้องการ จะถูกผลักสู่แรงงานนอกระบบ หรือหาทางออกโดยเรียนต่อระดับสูงขึ้น ซึ่งอาจก่อเกิดภาวะแรงงานระดับปริญญาโทและเอกไม่มีคุณภาพและล้นตลาดตามมาเช่นกัน

การสอนทักษะการคิดและทักษะทางอารมณ์ยังไม่มีคุณภาพ สภาพเศรษฐกิจที่มุ่งแข่งขัน ทำให้การจัดการศึกษามุ่งพัฒนาทางวิชาการเป็นสำคัญ ในขณะที่ระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้เท่าที่ควร เนื่องจากการเรียนการสอนยังมุ่งสอนให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ผู้สอนป้อนความรู้มากกว่าการคิดสิ่งใหม่ ๆ ประกอบกับครูผู้สอนมีภาระงานมาก จนส่งผลต่อการพัฒนาบุคคลในด้านอื่น

การสอนคุณธรรมจริยธรรมยังไม่มีคุณภาพ แนวคิดของทุนนิยมที่มุ่งแข่งขันได้แพร่กระจายไปทั่วโลก ส่งผลให้ผู้คนต่างมุ่งแข่งขัน และพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ประกอบกับสถาบันการศึกษาจำนวนมากมุ่งพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และประเมินผลการเรียนที่ความสามารถทางวิชาการ จนอาจละเลยการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้ การไม่ได้มีผู้สอนที่รู้เชี่ยวชาญด้านการสอนคุณธรรมจริยธรรมโดยตรงหรือมีคุณภาพ ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการสอนของวิชาคุณธรรมจริยธรรมได้

การสอนภาษาต่างประเทศยังไม่มีคุณภาพ ยิ่งก้าวสู่โลกไร้พรมแดนมากขึ้นเท่าใด ผู้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบคือ การสอนภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศของไทยยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร เนื่องจากครูผู้สอนมีความสามารถด้าน

ภาษาต่างประเทศค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะครูผู้สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูจำนวนมากไม่ได้จบเอกภาษาอังกฤษโดยตรง และมีแนวโน้มว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า การพัฒนาการสอนทักษะภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษแม้ปัจจุบันจะตื่นตัวมากขึ้นแต่ยังไม่ก้าวหน้าไปมากเท่าที่ควร เพราะทรัพยากรด้านบุคลากรสอนภาษาต่างประเทศนี้ขาดแคลนมาก

ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อการศึกษาไทยมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งหลีกเลี่ยงได้ยาก แต่การพัฒนาระบบการศึกษาไทยให้พร้อมต่อสภาพโลกาภิวัตน์ได้นั้น จำเป็นต้องเตรียมพร้อมในเชิงรุกตั้งแต่วันนี้ โดยรัฐควรเน้นการบริหารจัดการในส่วนที่ไทยได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในสถาบันการศึกษา สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา และสร้างเครือข่ายภาคประชาชนเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษารองรับกระแสโลกาภิวัตน์[229]

การจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย

ถ้าเราพิจารณาดูจากกลุ่มขององค์ความรู้ เราจะพบว่าปัญหาในมหาวิทยาลัยมีลักษณะคล้ายคลึงกันหลายอย่าง มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นระบบราชการไทยซึ่งมีระเบียบขั้นตอนมากอยู่แล้ว ยังมีระเบียบภายในซึ่งทุกมหาวิทยาลัยสร้างให้ซับซ้อนขึ้นมาอีก เช่นระเบียบการเงินสำหรับงบประมาณแผ่นดินและระเบียบการเงินสำหรับงบประมาณเงินรายได้ ระบบการบริหารบุคคลที่เป็นข้าราชการและระบบการบริหารบุคคลที่เป็นพนักงาน การบริหารหลักสูตรภาคปกติ กับภาคพิเศษ ซึ่งทุกระบบมีกระบวนการขั้นตอนพอ ๆ จนทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ ไม่สามารถตัดสินใจว่าจะแยกแยะออกจากกันได้อย่างไร ระเบียบภายในที่สร้างมาเพื่อความคล่องตัวจึงกลายเป็นความไม่คล่องตัวไปโดยปริยาย

ขณะเดียวกันองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นศาสตร์และการเรียนรู้ภายในยังมีอีกมากมาย อาทิ เช่นอาจารย์ที่สอนเก่งในภาควิชามีเทคนิคของการสอนและวิธีการถ่ายทอดอย่างไรให้ลูกศิษย์อยากเรียนรู้ นักวิจัยอาวุโสที่มีผลงานวิจัยเยี่ยมยอดและมีชื่อเสียงระดับโลกมีแนวคิดและวิธีการวิจัยอย่างไร การบริหารจัดการหลักสูตรและโครงการที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานก็ถือเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าทั้งสิ้น ซึ่งบรรดาอาจารย์และข้าราชการที่มีคุณค่าทั้งหลายเมื่อเกษียณอายุหรือลาออกจากมหาวิทยาลัยไป พวกเขาจะนำความรู้ที่สั่งสมในตัวเขาไปด้วยหรือเหลือทิ้งไว้ให้กับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยจะมีวิธีการใดที่จะถนอมรักษาไว้ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้และใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ให้องค์กรเก่งขึ้นเข้มแข็ง

---

[229]เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหน้า [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.kriengsak.com/index.php?

ขึ้น คนในมหาวิทยาลัยหากต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาบางเรื่อง เรารู้บ้างไหมว่ามีใครรู้อะไรและอยู่ที่ไหนบ้างภายในมหาวิทยาลัยของเรา ความคิดริเริ่มที่เรามีอยู่หรือกำลังจะเริ่มต้นทำได้เคยมีใครทำมาแล้วบ้างในอดีตและประสบความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไรและเพราะเหตุใด เพื่อว่าเราจะได้ไม่ทำผิดซ้ำหรือต้องทำงานซ้ำซ้อน ดังนั้นการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับมหาวิทยาลัย ไม่เพียงเพราะความรู้เป็นธุรกิจหลักเท่านั้น แต่เพราะองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยมีมากมายทั้งที่ชัดแจ้ง (Explicit) และรู้แจ้ง (Tacit) กระบวนการถ่ายทอดและสนับสนุนให้คนในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้จากกันและกันจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพาให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่การเป็น*องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง*

การประกันคุณภาพกับการจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย

การประกันคุณภาพเกี่ยวข้องอะไรกับการจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย ความจริงแล้วเป็นเรื่องเดียวกัน การประกันคุณภาพคือการตรวจสอบและพัฒนาระบบและกลไกในการดำเนินการทั้งหลายของมหาวิทยาลัยให้มีมาตรฐานตามที่ตั้งไว้ ในระยะเริ่มต้นเราจะพบว่าการประกันคุณภาพยังไม่ได้นำเราไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพเท่าใดนัก นั่นอยู่ที่การตีความของนิยามคำว่าคุณภาพที่แตกต่างกันไป ที่สำคัญคือกระบวนการตรวจสอบที่เน้นในเรื่องของระบบและกลไกมักพบว่ามีความเหลื่อมล้ำในความเข้าใจของกลไกการควบคุมแม้ในหน่วยงานเดียวกันอยู่มาก ทั้งนี้เพราะกิจกรรมหลายอย่างไม่ใช่ว่าจะมีความชัดเจนทั้งหมด แต่จะมีบางหน่วยงานที่เข้าใจได้ดีกว่า ปรับปรุงกระบวนการให้เข้ากับวัฒนธรรมภายในของตนเองได้ดีกว่าจนสามารถดำเนินการในบางเรื่องได้ดีกว่า(Better practices) การตรวจสอบจะช่วยให้เราค้นหากระบวนการที่ดีกว่าเหล่านี้ได้จากภายในองค์กรของเราเองและนำเสนอออกมาให้ประจักษ์แก่สายตาประชาคมของมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยให้หน่วยงานอื่นๆสามารถเรียนรู้จากกระบวนการที่ดีกว่าได้ผ่านรายงานของการตรวจสอบและการนำเสนอกรณีศึกษาของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) การเรียนรู้จากกันและกันนี้จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ เพราะกรณีศึกษาที่นำเสนอในแต่ละปีจะช่วยกระตุ้นให้มีคนคิดค้นและพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในปีต่อ ๆ ไป ก่อให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันระหว่างกันและกันจนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด การตรวจสอบในระบบการประกันคุณภาพก็จะไม่ใช่เรื่องน่าเบื่อหน่ายต่อไปเพราะทั้งผู้ตรวจและผู้ถูกตรวจพร้อมที่จะเรียนรู้จากกันและกัน[230]

---

[230]รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.no-poor.com/dssandos/ch8km1.htm

สรุป

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์ เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น พบว่า ประมวลวิธีพิจารณาการจัดการความรู้ รวมทั้งงานวิจัยที่ได้มีการศึกษาถึงการจัดการความรู้ในกลุ่มประชากรต่าง ๆ ใช้ตัวชี้วัดที่แตกต่างกันไป ผลการศึกษามีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันบ้างขึ้นอยู่กับกลุ่มประชากร สภาพแวดล้อม ระยะเวลา ระเบียบวิธีวิจัย ผลที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับสถาบันอุดมศึกษาได้ทั้งหมด สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากการศึกษาเอกสาร หลักฐาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ แนวคิดอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ มากำหนดเป็นองค์ประกอบในการวิจัยเพื่อหาตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา อันประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร บุคลากรด้านการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความสามารถและทักษะของบุคลากร ความรู้หลัก หรือ ความรู้เชิงกลยุทธ์ การวางแผน การประสานงาน การมีส่วนร่วม กระบวนการจัดการความรู้ การควบคุม กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

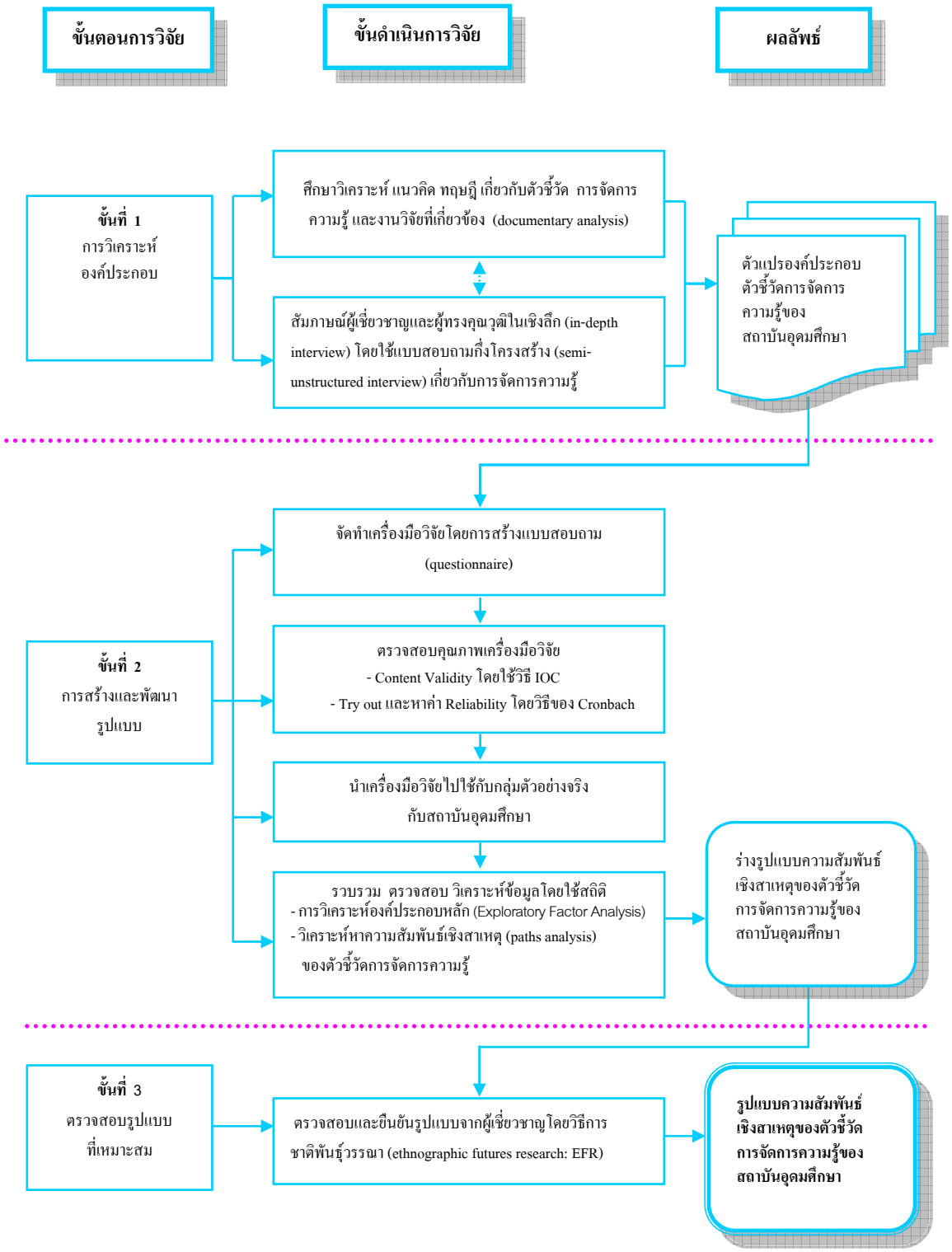
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุด และแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น จากอินเตอร์เน็ต (internet) เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำ โครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบ และขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นรูปแบบและการตรวจสอบความเหมาะสมพร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน รายละเอียดดังแสดงในแผนภูมิที่ 14

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 14 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทั้งในและต่างประเทศ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) มาสังเคราะห์เป็น องค์ความรู้เกี่ยวกับตัวชี้วัดการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (in-depth interview) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือก คือ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นวิทยากร หรือเป็นนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้

1.4 นำบทสรุปองค์ประกอบตัวชี้วัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยขั้นที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ

การสร้างและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 นำองค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้จากขั้นตอน ที่ 1 มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (questionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 2 มหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 20 คนต่อแห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 40 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการ

ของครอนบาค (Cronbach)[1] ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α-coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9913

2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน จำนวน 24 แห่ง ๆ ละ 20 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 480 คน โดยประสานงานไปยังศูนย์การจัดการความรู้ หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดส่งเอกสาร ไปยังหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อจัดส่งแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น

2.5 รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาแล้วนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) เพื่อหาร่างรูปแบบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม

นำร่างรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มายืนยันรูปแบบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบยืนยัน เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการรายงานผลงานวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

---

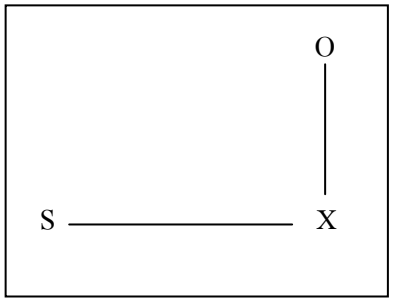
[1]Lee J.Cronbach, Essentials of psychological Testing, 4th ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1984), 161.

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยตามรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 15 ดังนี้



แผนภูมิที่ 15 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย

เมื่อ S หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการเลือก

X หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาบัณฑิต และได้รับการประกาศผลการจัดอันดับ “การเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์” (e-University) จากมหาวิทยาลัยทั่วโลก 4,000 กว่าแห่ง จากเว็บไซต์ Webometrics (Webometrics Ranking of World Universities) โดยการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ที่มีจำนวนเอกสารตีพิมพ์ออนไลน์ และจำนวนเอกสาร

ที่มีการอ้างอิง ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลของทุกมหาวิทยาลัย ที่เผยแพร่ในฐานข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทาง website ของสถาบันและบนฐานข้อมูลอื่น ๆ จำนวน 44 มหาวิทยาลัย เรียงตามอันดับดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 4) สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) 5) มหาวิทยาลัยมหิดล 6)มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 7)มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 8) มหาวิทยาลัยอัญสัมชัญ 9) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 10) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 11) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 12) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 13) มหาวิทยาลัยศิลปากร 14) มหาวิทยาลัยนเรศวร 15) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 16) สถาบันเทคโนโยลีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 17) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 18) มหาวิทยาลัยสยาม 19) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 20) มหาวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ 21) มหาวิทยาลัยบูรพา 22) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 23) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช 24) มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ 25) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 26) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 27) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร 28) สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ 29) มหาวิทยาลัยรังสิต 30) มหาวิทยาลัยศรีปทุม 31) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 32) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 33) มหาวิทยาลัยพายัพ 34) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานาชาติสิริธร 35) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 36) มหาวิทยาลัยทักษิณ 37) มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น 38)โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า 39) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ 40) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 41) มหาวิทยาลัยโยนก 42) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 43) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม และ 44) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยนำรายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการจัดอันดับ จำนวน 44 มหาวิทยาลัย มาจัดกลุ่มตามลำดับการประกาศผลการจัดอันดับโดยแบ่งตามเกณฑ์ของจุงเตฟาน (Chung-Teh Fan)[2] คือ แบ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ลำดับบนลงมา 27 % และสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ลำดับล่างขึ้นไป 27 % ได้สถาบันอุดมศึกษา 2 กลุ่ม ๆ 12 สถาบัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ลำดับบนลงมา ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 4) สถาบันเทคโนโลยีแห่ง

---

[2]Chung-Teh Fan, อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูต, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), 30.

เอเชีย (AIT) 5) มหาวิทยาลัยมหิดล 6)มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 7)มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 8) มหาวิทยาลัย อัญสัมชัญ 9) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 10) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 11) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 12) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

กลุ่มที่ 2 กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ลำดับล่างขึ้นไป ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาลำดับที่ 44) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 43) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม 42) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย 41) มหาวิทยาลัยโยนก 40) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 39) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ 38)โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า 37) มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น 36) มหาวิทยาลัยทักษิณ 35) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 34) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานาชาติสิริธร 33) มหาวิทยาลัยพายัพ

จากจำนวนสถาบันอุดมศึกษา 24 สถาบัน กำหนดผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้เป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยประสานงานไปยังศูนย์การจัดการความรู้หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดส่งเอกสารไปยังหน่วยงานในสถาบัน เพื่อจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สถาบันละ 20 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 10 คน ผู้ปฏิบัติการ 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 480 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ประเภท	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล		รวม
			ผู้รับผิดชอบระดับนโยบาย ด้านการจัดการความรู้	ผู้ปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	
สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับการจัดอันดับจากมหาวิทยาลัยทั่วโลก 4,000 กว่าแห่ง เจาะจงเฉพาะ12 สถาบันระดับบน และ12 สถาบันระดับล่าง	44	24	10	10	480
รวม	44	24	10	10	480

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในด้านการจัดการความรู้ หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ประเภทมหาวิทยาลัย / สถาบันที่สังกัด

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี อันมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากนักทฤษฎีและนักวิชาการที่เสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย โดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มการนำเสนอกรอบแนวคิดเป็นกลุ่มหลัก ๆ ดังนี้

2.1) แนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ ประกอบด้วยแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) ตัวแปรที่ศึกษา คือ 1) การเรียนรู้ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การเผยแพร่ขีดความสามารถ 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ชุมชนปฏิบัติ แนวคิดของโนนากะ (Nonaka) ได้นำเสนอวงจร “SECI” คือ 1) socialization : การแบ่งปันและสร้าง tacit knowledge จาก tacit knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง 2) externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงจาก tacit knowledge เป็น explicit knowledge 3) combination เป็นการแปลง explicit knowledge จาก explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท explicit ใหม่ ๆ และ 4) internalization เป็นการแปลง explicit knowledge มาเป็น tacit knowledge แนวคิดของมาร์ควอด และ เรย์โนว์ (Marquardt and Raynolds) ประกอบด้วย 1) การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 4) การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ 5) วิสัยทัศน์ 6) ความสามารถและทักษะของบุคลากร 7) การมีส่วนร่วม 8) การเรียนรู้ แนวคิดของ ดรักเกอร์ (Drucker) ตัวแปรที่ศึกษาคือ 1) แรงจูงใจ 2) เป้าหมาย 3) การเรียนรู้ 4) การวางแผน 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การลงมือปฏิบัติ 7) การแลกเปลี่ยน แนวคิดของ มาร์ควาดท์ (Marquardt) ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บและการค้นคว้าความรู้ และ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ แนวคิดของแอนเดอร์สัน และ APQC ได้นำเสนอ ได้แก่ 1) ความรู้ขององค์กร 2) กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 2.1) การแบ่งปัน 2.2) การสร้าง 2.3) การกำหนด 2.4) การรวบรวม 2.5) การปรับแต่ง 2.6) การเรียบเรียง 2.7) การนำมาใช้ และ 2.8) การแบ่งปัน 3) ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ ได้แก่ 3.1) ภาวะผู้นำ 3.2) วัฒนธรรมองค์กร 3.3 เทคโนโลยี และ 3.4) การวัดผล แนวคิดของดาเวนพอร์ท และคณะ

(Davenport and Others) กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ 3) การยกระดับความรู้ 4) การเก็บความรู้ 5) การนำความรู้ไปใช้ แนวคิดโอเดลและเกรสัน (O'Dell and Grayson) คือ 1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ 2) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล ได้แก่ 2.1) วัฒนธรรมองค์กร 2.2) เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น 2.3) โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 2.4) การวัดผลการจัดการความรู้ 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ 3.1) วางแผน 3.2) ออกแบบ 3.3) ปฏิบัติ และ 3.4) ขยายผล แนวคิดของแทนเนนบอม และ เอลลิเจอร์ (Tannenbaum and Alliger) คือ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ 2) ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ 3) การซึมซับความรู้ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ แนวคิดของคัมมิ่ง และวอร์เลย์ (Cummings and Worley) ได้ให้ขั้นตอนการจัดการความรู้ไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำเนิดของความรู้ (generating knowledge) 2) การบริหารจัดการความรู้ (organizing knowledge) และ 3) การแพร่กระจายความรู้ (distributing knowledge) แนวคิดของโฮลแซพเพิลและโจชิ (Holsapple and Johsi) ได้นำกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ 10 แบบมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของทุกกรอบความคิด และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญ ๆ ของแต่ละกรอบความคิดมาสังเคราะห์เป็น "Three-Fold Framework" ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 3 อย่าง คือ 1) แหล่งความรู้ 2) กิจกรรมการจัดการความรู้ และ 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ แนวคิดของแมคคลีน และสมิธ (McKeen and Smith) 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ 2) การเข้าถึงความรู้ 3) การยึดกุมความรู้ 4) การสร้างความรู้ 5) การใช้ความรู้ แนวคิดของเบคเคร่า-เฟอนันเดซ และคณะ (Becerra-Fernandez and Others) คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1.1) การค้นหาความรู้ 1.2) การยึดจับความรู้ 1.3) การแบ่งปันความรู้ 1.4) การประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ระบบการจัดการความรู้ 3) เครื่องมือและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ 4) โครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ แนวคิดของเดโบว์สกี้ (Debowski) ได้เสนอรูปแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีส่วนสำคัญหลัก ๆ 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้ อันได้แก่ 1.1) บริบทขององค์กร 1.2) กลยุทธ์ความรู้ 1.3) ผู้นำทางความรู้ 1.4) วัฒนธรรมความรู้ ส่วนที่ 2 รากฐานทางความรู้ ได้แก่ 2.1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2.2) ระบบความรู้ ส่วนที่ 3 การประยุกต์ใช้ความรู้ อันได้แก่ 3.1) ความรู้หลัก 3.2) คลังความรู้ 3.3) การบริการความรู้ 3.4) การเรียนรู้และการพัฒนา และส่วนที่ 4 การทบทวนและยกระดับความรู้ ได้แก่ 4.1) การประเมินความรู้ 4.2) ความยั่งยืนของความรู้ 4.3) เนื้อหาและการค้นคว้าวิจัยสำหรับ แนวคิดของแฟรงคลิน (Franklin) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจาก 1) คน 2) กระบวนการ ได้แก่ 2.1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ 2.2) การแบ่งปันความรู้

2.3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ 3) เทคโนโลยี แนวคิดของคุกซา (Kucza) คือ 1) การระบุความรู้ที่ต้องการ 2) การดึงความรู้ 3) การส่งมอบความรู้ 4) การสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ 4.1) การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ 4.2) การประเมินความคิดใหม่ ๆ 4.3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ 4.4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ 4.5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ และ 4.6) การสร้างความรู้ใหม่ ๆ 5) การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ 5.1 การระบุถึงความรู้ 5.2 การประเมินความรู้ 5.3 การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 5.4 การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5.5 การบูรณาการความรู้ 5.6 การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย 6) การทำให้ความรู้ทันสมัย การปรับปรุงมีกระบวนการย่อย 3 ประการ ได้แก่ 6.1) การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง 6.2) การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงและ 6.3) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และแนวคิดของบาทท์ (Bhatt)ได้ศึกษารูปแบบของ European Foundation for Quality Management (EFQM) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) ปัจจัยเอื้อ (enables) ประกอบด้วย 1.1) ภาวะผู้นำ 1.2) คน 1.3) นโยบายและกลยุทธ์ 1.4) หุ้นส่วนและทรัพยากร 1.5) กระบวนการ 2) ผลลัพธ์ (results) มี 4 ประการ ดังนี้ 2.1) ผลลัพธ์ด้านคน 2.2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า 2.3) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานหลัก 2.4 ผลลัพธ์ด้านสังคม

2.2) แนวคิดของนักวิชาการไทย ประกอบด้วยแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) เรียนลัด 5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก 6) จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” 7) พัฒนาคน 8) ระบบให้คุณให้รางวัล 9) หาเพื่อนร่วมทาง 10) จัดหา “ขุมความรู้” แนวคิดของประพนธ์ ผาสุกยืด ได้อธิบายการจัดการความรู้ในองค์การ โดยใช้โมเดลปลาทู ในการอธิบาย ดังนี้ 1) ส่วน หัวปลา (knowledge vision – KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ 2) ส่วน ตัวปลา (knowledge sharing – KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ส่วนหางปลา (knowledge assets – KA) เป็นส่วนของ คลังความรู้ หรือขุมความรู้ แนวคิดของ น้ำทิพย์ วิภาวิน คือ 1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ 2) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 3) ภาวะผู้นำ 4) แรงจูงใจในการทำงาน 5) มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้ แนวคิดของภราดร จินดาวงศ์ ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) บุคลากรในองค์กร 2) การจัดการในองค์กร 3) พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี 4) ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ แนวคิดของบดินทร์ วิจารณ์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างพื้นฐาน 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) แรงจูงใจ 6) การวัดและประเมินผล 7) ความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้ 8) การจัดการ แนวคิดของบดินทร์ วิจารณ์ ที่กล่าวถึงองค์ประกอบ

ของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้ 1) กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร 2) กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร 3) ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร 4) คัดเลือกโครงการนำร่อง 5) พัฒนาโครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร 6) กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ 7) กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก 8) การติดตาม ควบคุมและปิดโครงการ

3. แนวคิดของสถาบัน/หน่วยงาน/องค์กร/สมาคมของต่างประเทศและของไทย ประกอบด้วยแนวคิดของ หน่วยงานระดับชาติทางด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ (PSB) ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๆ 2 อย่าง คือ 1) ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) หรือเรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT” 2) ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลัก ๆ 4 อย่าง คือ 2.1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ 2.2) วัฒนธรรมองค์กร 2.3) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 2.4) การวัดผล แนวคิดของสมาคมด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development : ASTD) สรุปไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การแสวงหาความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ และมีปัจจัยเอื้อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ อีก 8 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างองค์กร 3) การติดต่อสื่อสาร 4) กระบวนการและเทคโนโลยี 5) การให้รางวัล 6) การวัดและประเมินผล 7) ความรู้ความสามารถของทีมงาน 8) การบริหารจัดการ แนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดย บุญดี บุญญากิจและคณะ ได้ศึกษาค้นคว้าและนำประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรนำร่อง (Pilot Organizations) สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการจัดการความรู้ เรียกว่า วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย 1) วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle of Implementation) ซึ่งเป็น Model ที่ประยุกต์มาจากบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา มาประยุกต์ใช้ โดยประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้ 1.1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม 1.2) การสื่อสาร 1.3) กระบวนการและเครื่องมือ 1.4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 1.5) การวัดผล 1.6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล 2) กระบวนการความรู้ 2.1) การค้นหาความรู้ 2.2) การสร้างและการแสวงหา 2.3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 2.4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 2.5) การเข้าถึงความรู้ 2.6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 2.7) การเรียนรู้ 3) ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 3.1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ 3.2 วัฒนธรรมองค์กร 3.3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ 3.4) การวัดผล 3.5) โครงสร้างพื้นฐาน แนวคิดของสถาบันการจัดการ

ความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เสนอโมเดลการจัดการความรู้ไม่รู้จบมองจากจุดเน้นที่ต่างกันของการจัดการ 1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) 1.1) การเข้าถึงตีความ 1.2) นำไปปรับใช้ 1.3) การยกระดับการเรียนรู้ 1.4) การรวบรวมจัดเก็บความรู้ 2) ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) 2.1) มีใจ/แบ่งปัน 2.2) เรียนรู้ร่วมกัน 2.3) สร้างความรู้/ยกระดับความรู้ 2.4) นำไปปรับใช้ นอกจากนี้ได้เสนอโมเดลสามเหลี่ยม KM รูปแบบการจัดการความรู้ 3 มุมมอง ถือเป็นการเตือนให้มองการจัดการความรู้ให้ครบทั้ง 3 มิติ คือ 1) มิติที่ 1 องค์ความรู้ 2) มิติที่ 2 กระบวนการที่ทำให้ได้ความรู้ 3) มิติที่ 3 ชุมชนการเรียนรู้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการจัดการความรู้มาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภทคือ

1. การสัมภาษณ์ (interview)
2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)
3. แบบสอบถาม (questionnaires)
4. แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (structure interview)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับขั้นตอนการทำวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด การจัดการความรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การสังเคราะห์เนื้อหา (content synthesis) เพื่อให้ได้กรอบความคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดการจัดการความรู้ แล้วนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำมาสรุปรวมกับผลสรุปของหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย เพื่อให้ได้ร่างตัวชี้วัดการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ไม่ถามชี้นำและมีวิธีสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาตัวชี้วัดการจัดการความรู้ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์ หลักการแนวคิดทฤษฎี และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปเป็นตัวแปรแล้วสร้างข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของไลเคริ์ท (Likert's rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก	ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง	ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย	ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน
ระดับ 1	หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งทางด้านความตรงเชิงเนื้อหา สำนวนของภาษาด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 2 มหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 20 คนต่อแห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 40 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)[3] ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α-coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9913

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัย ได้นำร่างรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (factor analysis) มายืนยันรูปแบบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร

---

[3]Lee J.Cronbach, Essentials of psychological Testing, 4th ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1984), 161.

ระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดังนี้

1. ขอหนังสือนำจากภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และการทดลองเครื่องมือวิจัย (try out) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในทุกขั้นตอนดังกล่าว

2. ขอหนังสือนำจากบัณฑิตวิทยาลัย ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลา ใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน โดยประสานงานไปยังศูนย์การจัดการความรู้ หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดส่งเอกสารไปยังแต่ละคณะวิชา/หน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และจัดส่งแบบสอบถาม (questionnaire) ไปทางไปรษณีย์ และรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ รวมทั้งไปดำเนินการแจกแบบสอบถามและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถไปดำเนินการได้

3. ขอหนังสือนำจากบัณฑิตวิทยาลัย ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้โดยวิธีสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ดำเนินการด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ ใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในด้านการจัดการความรู้ หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ประเภทมหาวิทยาลัย / สถาบันที่สังกัด ใช้ค่าความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงใดก็แสดงว่าลักษณะการปฏิบัติที่ตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best)[4] ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 0.00 – 1.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดการความรู้ (factor analysis) ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component Analysis) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของ ตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)[5] จากนั้นนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square ค่า Goodness-of-fit

---

[4]John W.Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

[5]Kaiser, Henry F. and John Rice, “Little Jiffy Mark IV,” Educational and Psychological Measurement 34,1(1974) : 111-117,กัลยา วานิชย์บัญชา, การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร (กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสารจำกัด, 2548), 260-263.

Indices (GFI) และค่า Root Mean Squared Residual (RMR) เพื่อศึกษาดูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

3. การวิเคราะห์เพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบยืนยัน เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ 3) การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยอ้างอิงจากผู้เชี่ยวชาญจากการใช้วิธีการชาติพันธุ์วรรณา (EFR) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่ได้รับการประกาศผลการจัดอันดับ “การเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์” (e-University) จากเว็บไซต์ Webometrics จำนวน 24 มหาวิทยาลัย ๆ ละ 20 คน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 480 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) แบบสอบถาม (questionnaires) และแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (structure interview) สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (frequencies) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (paths analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 480 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 400 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 83.33 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล และสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสังเคราะห์สรุปความคิดเห็น

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทั้งในและต่างประเทศ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ จากแนวคิดของนักวิชาการ และนักทฤษฎี และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 7 – 9

ตารางที่ .... สรุปตัวชี้วัดการจัดการความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดนักวิชาการต่างประเทศ

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	Peter M. Senge (1990)	Ikujiro Nonaka (1991)	Marquardt & Raynolds (1994)	Peter F. Drucker (1995)	Anderson & APQC (1996)	Davenport & Others (1998)	O'Dell & Others (1998)	Tannenbaum & Alliger (2000)	Cummings and Worley (2001)	Holsapple & Johsi (2002)	McKeen & Smith (2003)	Becerra & Others (2004)	Shelda Debowski (2006)	Ben Franklin (2007)	Timo Kucza (2008)	D. Bhatt (2008)
การแสวงหาความรู้ / การค้นหาความรู้			✓							✓		✓		✓		
การสร้างความรู้		✓	✓		✓	✓					✓			✓	✓	
การคัดเลือกความรู้										✓						
การถ่ายโอนความรู้			✓		✓									✓	✓	
การแลกเปลี่ยนความรู้/การแบ่งปันความรู้		✓		✓	✓	✓		✓				✓		✓		
การจัดระบบข้อมูล																
การยกระดับความรู้		✓				✓									✓	
การจัดเก็บความรู้			✓			✓				✓					✓	
การนำความรู้ไปใช้ การประยุกต์ใช้ความรู้		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓		
การกำหนดความรู้					✓						✓				✓	
การรวบรวมความรู้					✓											

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	Peter M. Senge (1990)	Ikujiro Nonaka (1991)	Marquardt & Raynolds (1994)	Peter F. Drucker (1995)	Anderson & APQC (1996)	Davenport & Others (1998)	O'Dell & Others (1998)	Tannenbaum & Alliger (2000)	Cummings and Worley (2001)	Holsapple & Johsi (2002)	McKeen & Smith (2003)	Becerra & Others (2004)	Shelda Debowski (2006)	Ben Franklin (2007)	Timo Kucza (2008)	D. Bhatt (2008)
การปรับแต่งความรู้					✓											
การเรียบเรียง/การกลั่นกรองความรู้					✓											
ความสามารถในการเข้าถึงความรู้				✓				✓			✓				✓	
การซึมซับความรู้/การดักจับความรู้								✓			✓	✓				
การเผยแพร่ความรู้									✓					✓		
การกำหนดวัตถุประสงค์							✓									
ภาวะผู้นำ						✓										✓
บุคคล			✓										✓	✓		✓
นโยบายและกลยุทธ์																✓
หุ้นส่วนและทรัพยากร																✓
กระบวนการ													✓			✓

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	Peter M. Senge (1990)	Ikujiro Nonaka (1991)	Marquardt & Raynolds (1994)	Peter F. Drucker (1995)	Anderson & APQC (1996)	Davenport & Others (1998)	O'Dell & Others (1998)	Tannenbaum & Alliger (2000)	Cummings and Worley (2001)	Holsapple & Johsi (2002)	McKeen & Smith (2003)	Becerra & Others (2004)	Shelda Debowski (2006)	Ben Franklin (2007)	Timo Kucza (2008)	D. Bhatt (2008)
ผลผลิต / ผลลัพธ์													✓			✓
วัฒนธรรมองค์กร			✓			✓	✓			✓						
เทคโนโลยี / เทคโนโลยีสารสนเทศ			✓			✓	✓							✓		
โครงสร้างองค์กร			✓				✓									
การวัดผลการจัดการความรู้						✓	✓						✓			
กระบวนการเปลี่ยนแปลง							✓									
องค์ความรู้ขององค์กร																
การกำเนิดของความรู้									✓							
การบริหารจัดการความรู้									✓							
ความรู้ของผู้มีส่วนร่วม										✓						
โครงสร้างพื้นฐาน										✓						

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	Peter M. Senge (1990)	Ikujiro Nonaka (1991)	Marquardt & Raynolds (1994)	Peter F. Drucker (1995)	Anderson & APQC (1996)	Davenport & Others (1998)	O'Dell & Others (1998)	Tannenbaum & Alliger (2000)	Cummings and Worley (2001)	Holsapple & Johsi (2002)	McKeen & Smith (2003)	Becerra & Others (2004)	Shelda Debowski (2006)	Ben Franklin (2007)	Timo Kucza (2008)	D. Bhatt (2008)
สิ่งประดิษฐ์เชิงความรู้										✓						
เป้าหมาย										✓						
กลยุทธ์										✓						
ทรัพยากรภายนอก										✓						
อิทธิพลด้านทรัพยากร										✓						
อิทธิพลทางการบริหาร										✓						
อิทธิพลทางสิ่งแวดล้อม										✓						
การเรียนรู้	✓		✓	✓												
วิสัยทัศน์องค์การ			✓													
กลยุทธ์องค์การ			✓													
การสร้างนวัตกรรม	✓															

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	Peter M. Senge (1990)	Ikujiro Nonaka (1991)	Marquardt & Raynolds (1994)	Peter F. Drucker (1995)	Anderson & APQC (1996)	Davenport & Others (1998)	O'Dell & Others (1998)	Tannenbaum & Alliger (2000)	Cummings and Worley (2001)	Holsapple & Johsi (2002)	McKeen & Smith (2003)	Becerra & Others (2004)	Shelda Debowski (2006)	Ben Franklin (2007)	Timo Kucza (2008)	D. Bhatt (2008)
การเผยแพร่ขีดความสามารถ	✓															
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	✓															
ชุมชนนักปฏิบัติ	✓															
แรงจูงใจ				✓												
เป้าหมาย				✓												
การวางแผน				✓									✓			
การลงมือปฏิบัติ				✓												
ความรอบรู้เฉพาะตัว	✓															
รูปแบบวิธีการคิด	✓															
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓															
การเรียนรู้เป็นทีม	✓															
การคิดเชิงระบบ	✓															

ตารางที่ .... สรุปตัวชี้วัดการจัดการความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดนักวิชาการไทย องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	วิจารย์ พานิช (2547)	น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547)	บุญดี บุญญกิจ และคณะ (2548)	บดินทร์ วิจารณ์ (2549)	กราดร จินดาวงศ์ (2549)	วรภัทร์ ภู่เจริญ (2549)	ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550)	สคส.	PSB	ASTD
สร้างวัฒนธรรมใหม่	✓									
สร้างวิสัยทัศน์	✓						✓			
สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน	✓									
เรียนลัด	✓									
สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก	✓									
จัด พื้นที่ หรือ เวที	✓									
พัฒนาคน	✓									
ระบบให้คุณให้รางวัล	✓									✓
หาเพื่อนร่วมทาง	✓									
จัดหาขุมความรู้	✓						✓			
การกำหนดความรู้	✓									✓

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	วิจารย์ พานิช (2547)	น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547)	บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548)	บดินทร์ วิจารณ์ (2549)	ภราดร จินดาวงศ์ (2549)	วรภัทร์ ภู่จรัญ (2549)	ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550)	สคส.	PSB	ASTD
การเสาะหาความรู้	✓		✓							✓
การปรับปรุง ดัดแปลงความรู้	✓									✓
การสร้างความรู้			✓							✓
การประยุกต์ใช้ความรู้	✓									✓
การแบ่งปัน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓		✓				✓	✓		✓
การบันทึกความรู้	✓									
วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้		✓								
โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร		✓	✓							✓
ภาวะผู้นำ		✓								✓
แรงจูงใจในการทำงาน		✓		✓						
มีช่องทางหลายชนิดสำหรับถ่ายทอดความรู้		✓								
บุคลากร					✓					

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	วิจารย์ พานิช (2547)	น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547)	บุญดี บุญญากิจและคณะ (2548)	บดินทร์ วิจารณ์ (2549)	กราดร จันดาวงศ์ (2549)	วรภัทร์ ภู่เจริญ (2549)	ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550)	สคส.	PSB	ASTD
การจัดการในองค์กร					✓					
พื้นฐานทางกายภาพ				✓	✓					
ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ					✓					
ภาวะผู้นำ				✓						
เทคโนโลยีสารสนเทศ			✓	✓					✓	
การวัดและประเมินผล			✓	✓					✓	✓
ความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้				✓						
กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร				✓						
กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร				✓					✓	
คัดเลือกโครงการนำร่อง				✓						
พัฒนาโครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร				✓						

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	วิจารย์ พานิช (2547)	น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547)	นุตตี นุตยกิจและคณะ (2548)	บดินทร์ วิจารณ์ (2549)	ภราดร จินดาวงศ์ (2549)	วรภัทร์ ภู่จริญ (2549)	ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550)	สคส.	PSB	ASTD
ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร				✓					✓	
กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้				✓						
กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก				✓						
การติดตาม ควบคุมและปิดโครงการ				✓						
ห่วงโซ่ความรู้									✓	
ภาวะผู้นำและกลยุทธ์			✓						✓	
วัฒนธรรมองค์กร			✓	✓					✓	
การติดต่อสื่อสาร			✓							✓
กระบวนการและเทคโนโลยี										✓
ความรู้ความสามารถของทีมงาน										✓
การบริหารจัดการ										✓

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	วิจารย์ พานิช (2547)	น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547)	บุญดี บุญญากิจและคณะ (2548)	บดินทร์ วิจารณ์ (2549)	ภราดร จินดาวงศ์ (2549)	วรภัทร ภู่เจริญ (2549)	ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550)	สคส.	PSB	ASTD
การบริหารการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม			✓							
กระบวนการและเครื่องมือ			✓							
การฝึกอบรมและการเรียนรู้			✓							
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล			✓							
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ			✓						✓	
การประมวลและกลั่นกรองความรู้			✓							
การเข้าถึงความรู้			✓						✓	
การเรียนรู้			✓						✓	
ชุมชนการเรียนรู้									✓	
นำไปปรับใช้									✓	
การยกระดับความรู้									✓	

ตารางที่ .... สรุปตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	รศ. ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน	รศ. ดร.พิมพรรณ เหล่าอดุลรัชน์	รศ. ดร.อรรถยิ่ง ณ ตะกั่วทุ่ง	รศ. ดร.ธำรงศ์ อุดมไพจิตรกุล	รศ.ดร.สรรเสริญ ทองปัญหา	ผศ. ดร.วิษณุ อัตถากร	อ. ดร.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา	ดร.บุญดี บุญญากิจ	อ.ดร.ปัญญ์ชง บุษยมานนท์	ดร.ยุดี เกตุสัมพันธ์
นโยบาย	✓	✓			✓	✓				✓
คน (ผู้นำ, ผู้บริหาร, บุคลากร, ผู้รับผิดชอบ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
แผนกลยุทธ์ / แผนการดำเนินงาน	✓				✓		✓	✓		
ภาวะผู้นำ	✓							✓		✓
วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
องค์กรแห่งการเรียนรู้	✓				✓					
การวัด , การประเมินผล	✓			✓			✓	✓		✓
ภาวะของการแข่งขัน	✓									
การสร้างแรงจูงใจ หรือ การให้รางวัล	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓
การจัดระบบความรู้	✓									

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	รศ. ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน	รศ. ดร.พิมพรรณ เหล่าอดุลรัตน์	รศ. ดร.อรรถยิ่ ณ ตะกั่วทุ่ง	รศ. ดร.ธำรงศ์ อุดมไพจิตรกุล	รศ.ดร.ศรรรชิต มณีกัญญ์	ผศ. ดร.วิษณุ วัฒนาธร	อ. ดร.จิรัชฌา วิชัยรัฐปัญญา	ดร.ปุญญิศ ปุญญกิจ	อ.ดร.ปุณย์ชา ปุณฑริกนนท์	ดร.ยุดี เกตุสัมพันธ์
แหล่งเรียนรู้	✓									
การแลกเปลี่ยนความรู้	✓	✓			✓	✓		✓		✓
ความรู้หลัก หรือ ความรู้เชิงกลยุทธ์	✓									✓
การจัดโครงการ/กิจกรรม		✓			✓	✓	✓			
ระบบรองรับ		✓						✓	✓	
โครงสร้างองค์กร		✓	✓						✓	
การสื่อสาร		✓		✓			✓	✓	✓	
กลวิธี / ยุทธวิธี			✓						✓	
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ			✓							✓
การรับรู้				✓						
เวที / สถานที่				✓		✓		✓		✓

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	รศ. ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน	รศ. ดร.พิมพรรณ เหล่าพรรณรัตน์	รศ. ดร.อรรถยี ณ ตะกั่วทุ่ง	รศ. ดร.ธำรงศ์ อุดมไพจิตรกุล	รศ.ดร.ศรรรชิต นามบัณฑิต	ผศ. ดร.วิษณุ อัตถากร	อ. ดร.จิรัชฌา วิชิตรปิยนุช	ดร.ปุญญิศา ปุญญกิจ	อ.ดร.ปุณฑริก นพเกษียน	ดร.ยุดี เกตุสัมพันธ์
กระบวนการ KM			✓	✓	✓		✓			✓
สำนึกของคน (mind)				✓						
แนวคิดที่นำมาปฏิบัติ						✓				
การสร้างเครือข่าย						✓				
ความรู้ในตัวคน (tacit knowledge)						✓				✓
วิสัยทัศน์					✓	✓	✓			✓
พันธกิจ							✓			
เป้าหมายขององค์กร							✓	✓		
กระบวนการพัฒนามนุษย์							✓			
การบริหารการเปลี่ยนแปลง							✓			
การฝึกอบรม							✓			

ตารางที่ .... (ต่อ)

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้	รศ. ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน	รศ. ดร.พิมพรรณ หน่อคุณวรรณรัตน์	รศ. ดร.อรรถจิรัย์ ณ ตะกั่วทุ่ง	รศ. ดร.ธำรงศ์ อุดมไพจิตรกุล	รศ.ดร.ศรรรชิต มณีอินทร์	ผศ. ดร.วิษณุ อัตถากร	อ. ดร.จิรัชฌา วิชัยรัฐปัญญา	ดร.บุญดี บุญญากิจ	อ.ดร.ปัญญ์ชง บุษยมานนท์	ดร.ยุดี เกตุสัมพันธ์
การเรียนรู้							✓			
เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก								✓		✓
การจัดสรรทรัพยากร (งบประมาณ)					✓					
การตรวจสอบการดำเนินการ					✓					
การรายงานผลการดำเนินการ					✓					
การมีส่วนร่วม					✓					
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder)									✓	
สไตล์และทักษะ									✓	
KM Road Map									✓	
บรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้										✓

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 24 มหาวิทยาลัย ๆ ละ 20 คนได้รับแบบสอบถามคืนมาเป็นฉบับครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวนแบบสอบถาม 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยายดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล และสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในด้านการจัดการความรู้ หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ประเภทมหาวิทยาลัย / สถาบันที่สังกัด โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 12 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	125	31.30
	- หญิง	275	68.80
รวม		**400**	**100**
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	64	16.00
	- 31 - 40 ปี	162	40.50
	- 41 - 50 ปี	123	30.80
	- 51 ปี ขึ้นไป	51	12.80
รวม		**400**	**100**
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	165	41.30
	- ปริญญาโท	166	41.50

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
	- ปริญญาเอก	69	17.30
รวม		**400**	**100**
4	ประสบการณ์ในด้านการจัดการความรู้		
	- 1 - 5 ปี	280	70.00
	- 6 - 10 ปี	62	15.50
	- 11 - 15 ปี	28	7.00
	- มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	30	7.50
รวม		**400**	**100**
5	หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้		
	- ผู้บริหารฯระดับนโยบายด้าน KM	200	50.00
	- ผู้ปฏิบัติการด้าน KM	200	50.00
รวม		**400**	**100**
6	ประเภทมหาวิทยาลัย / สถาบันที่สังกัด		
	- มหาวิทยาลัยของรัฐ	120	30.00
	- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	160	40.00
	- มหาวิทยาลัยเอกชน	120	30.00
รวม		**400**	**100**

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 400 ฉบับ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 275 คน (ร้อยละ 68.80) เป็นเพศชาย จำนวน 125 คน (ร้อยละ 31.30) ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 162 คน (ร้อยละ 41.10) อายุน้อยที่สุด 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 51 คน (ร้อยละ 12.80) ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 166 คน (ร้อยละ 41.60) และน้อยที่สุดมีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 69 คน (ร้อยละ 17.30) ด้านประสบการณ์การทำงานด้านการจัดการความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่ทำงานระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 280 คน (ร้อยละ 70.20) และน้อยที่สุด มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 30 คน (7.50) ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ เป็นผู้บริหารระดับนโยบายฯ จำนวน 200 คน (ร้อยละ 50.00) และเป็นผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ จำนวน 50 คน (ร้อยละ 50.00) ด้านหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดอยู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มากที่สุด จำนวน 160 คน (ร้อยละ 40.00) รองลงมาสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมหาวิทยาลัยละ 120 คน (ร้อยละ 30.00)

2.2 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา พิจารณาจากมัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับของตัวแปรตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a1	มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.81	.83	มาก
a2	มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	3.79	.80	มาก
a3	นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจน และมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร	3.63	.89	มาก
a4	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Idicator) ของเป้าหมายการจัดการความรู้ในแต่ละระดับองค์กร	3.71	.87	มาก
a5	มีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการปฏิบัติงานและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.61	.84	มาก
a6	มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และขอบเขตการจัดการความรู้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างทั่วถึง	3.55	.90	มาก
a7	มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการจัดการความรู้	3.53	.89	มาก
a8	มีโครงสร้างคณะทำงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร	3.68	.90	มาก
a9	มีโครงสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้	3.38	.88	มาก

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a10	มีโครงสร้างระบบงานที่เอื้อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้	3.46	.85	ปานกลาง
a11	มีวัฒนธรรม ความเอื้ออาทร การยอมรับนับถือ ไว้วางใจ เชื่อใจ กล้าเปิดเผยซึ่งกันและกัน	3.44	.96	ปานกลาง
a12	มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.65	.81	มาก
a13	มีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า ประดิษฐ์ คิดค้น ทดลอง กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร	3.43	.91	ปานกลาง
a14	มีการสร้างความรู้ซึ่งบุคลากรตระหนักและยอมรับการถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ว่าเป็นพฤติกรรม ที่พึงประสงค์	3.43	.84	ปานกลาง
a15	มีการสื่อสารข้ามองค์กรทั้งในและนอกองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความรู้	3.28	.90	ปานกลาง
a16	มีการส่งเสริมการมีคุณธรรม จริยธรรมจากการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เป็นมูลค่า และการเคารพนับถือสินทรัพย์ทางปัญญาของผู้อื่น	3.43	.91	ปานกลาง
a17	ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแสดงถึงวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	3.53	1.01	มาก
a18	ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศ กฎเกณฑ์ และกติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้	3.41	.99	ปานกลาง
a19	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนทรัพยากร ตลอดจนควบคุม ดูแล การจัดการความรู้ขององค์กรมิให้เกิดการหยุดชะงัก	3.50	.97	มาก
a20	ผู้บริหารระดับกลางและต้น เป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ และนโยบายการจัดการความรู้ขององค์กรกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ	3.57	.95	มาก
a21	ผู้บริหารระดับกลางและต้น มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีการดึงความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (explicit knowledge) เพื่อเก็บไว้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ตลอดจนเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	3.40	.90	ปานกลาง
a22	บุคลากร เช่น อาจารย์ หรือบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีการนำเอาความรู้ฝังลึกของตน (tacit knowledge) มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น	3.28	.86	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a23	บุคลากร มีการนำความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (explicit knowledge) มาพัฒนาหรือยกระดับความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ ทั้งต่อตนเอง ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.28	.79	ปานกลาง
a24	บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์ผลงานเพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน	3.45	.86	ปานกลาง
a25	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักศึกษา ตลอดจนผู้รับบริการทั่วไป มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการฝึกอบรม ที่ถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร	3.09	.92	ปานกลาง
a26	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเครือข่าย หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น มีส่วนได้ประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้และความสามารถขององค์กร	3.20	.86	ปานกลาง
a27	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าหรือผลผลิตให้กับองค์กร มีส่วนร่วมในบทบาทของการฝึกอบรม และโปรแกรมการสอนต่าง ๆ ให้กับองค์กร	2.94	.92	ปานกลาง
a28	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นชุมชน หรือกลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา มีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้จากองค์กร	3.07	.88	ปานกลาง
a29	บุคลากรมีทักษะและความรู้ในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสื่อสารความรู้	3.66	.77	มาก
a30	บุคลากรมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนให้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์	3.76	.73	มาก
a31	บุคลากรมีการแสดงออกให้เห็นถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการใฝ่รู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สม่ำเสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้ที่เท่าทันกับปัญหา หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.51	.82	มาก
a32	บุคลากรมีความรู้ในสายอาชีพที่ตนเองปฏิบัติอยู่อย่างลึกซึ้ง เข้าใจในระบบการทำงานและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างถูกต้อง	3.61	.77	มาก

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a33	บุคลากรมีคุณลักษณะการเป็นนายของตัวเอง มีความเป็นตัวของตัวเองและพฤติกรรมของตัวเอง	3.54	.86	มาก
a34	บุคลากรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้	3.42	.82	ปานกลาง
a35	บุคลากรมีศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่การปรับตัวให้ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น	3.43	.82	ปานกลาง
a36	บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญ และตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง	3.31	.85	ปานกลาง
a37	บุคลากรมีรูปแบบความคิด เสนอแนวคิด วิธีการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ	3.34	.83	ปานกลาง
a38	บุคคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่และวิถีชีวิตการทำงานตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างชัดเจน	3.61	.80	มาก
a39	บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมมือ ร่วมใจประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น	3.49	.82	ปานกลาง
a40	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์	3.37	.85	ปานกลาง
a41	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงบวกและพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ	3.41	.85	ปานกลาง
a42	บุคลากรได้รับการเสริมสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม	3.33	.87	ปานกลาง
a43	บุคลากรมีความคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรได้	3.31	.80	ปานกลาง
a44	บุคลากรมีการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงความคิด และตัดสินใจได้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม	3.41	.82	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a45	มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเพียงพอ	3.33	.99	ปานกลาง
a46	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรด้านการจัดการความรู้	3.29	.97	ปานกลาง
a47	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดซื้อจัดหา ตลอดจนปรับปรุง พัฒนา วัสดุ อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.36	.94	ปานกลาง
a48	มีการจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการปรับปรุง พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ให้มีความทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน	3.30	.93	ปานกลาง
a49	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการให้รางวัลหรือโบนัสต่อบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ได้ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้มากขึ้น	2.76	1.12	ปานกลาง
a50	มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, E-learning, Webblog, Chat room ฯลฯ	3.66	.90	มาก
a51	มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรมาสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware , web board, web blog	3.38	1.00	ปานกลาง
a52	มีการใช้เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) เป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลไปยังบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.29	.96	ปานกลาง
a53	มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการนำวีดีทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสม มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น	3.30	.97	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a54	มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	3.44	.96	ปานกลาง
a55	มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	3.51	.93	มาก
a56	มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	3.43	.97	ปานกลาง
a57	มีการมอบหมายหรือแต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีให้พร้อมต่อการใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในกลุ่มความรู้นั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตลอดเวลา	3.49	.92	ปานกลาง
a58	มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ	3.53	.94	มาก
a59	มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่นั่งทำงาน โต๊ะทำงาน ให้เหมาะสมต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.26	.96	ปานกลาง
a60	มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับบุคลากรในองค์กร	3.31	.91	ปานกลาง
a61	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทั้งในรูปของการลงมือทำด้วยตนเอง ตลอดจนจากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการภายนอกองค์กร	3.22	.95	ปานกลาง
a62	มีการส่งเสริม และสนับสนุนการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ	3.11	1.01	ปานกลาง
a63	มีการปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามสายงาน ข้ามสาขาอาชีพ หรือสาขาวิชาการ	3.13	.97	ปานกลาง
a64	มีการประเมินสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ขององค์กรและปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร	3.14	1.00	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a65	มีการเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นสากลหรือจากองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้	2.91	1.07	ปานกลาง
a66	มีการพิจารณาและกำหนดความรู้ที่เป็นความรู้หลักขององค์กรสำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้	3.11	.98	ปานกลาง
a67	มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมที่ระบุเป้าหมาย ระยะเวลา ทรัพยากรดำเนินการ ตลอดจนดัชนีชี้วัดความสำเร็จไว้ชัดเจน	3.72	.86	มาก
a68	มีการดำเนินการตามแผน และตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ	3.58	.90	มาก
a69	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.44	.98	ปานกลาง
a70	ผู้บริหารทุกระดับ แสดงความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ในด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรเห็นและเรียนแบบพฤติกรรมที่ดี	3.25	1.01	ปานกลาง
a71	ผู้บริหารทุกระดับ มีภาวะผู้นำในการเป็นผู้กระตุ้น/ ผู้ประสานงาน / ผู้ควบคุม/ผู้ฝึกสอน หรือเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้สามารถนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.31	.99	ปานกลาง
a72	ผู้บริหารทุกระดับให้ความอิสระแก่บุคลากรในการเลือกวิธีปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้คนรอบข้าง	3.45	.91	ปานกลาง
a73	ผู้บริหารทุกระดับ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	3.42	.90	ปานกลาง
a74	ผู้บริหารทุกระดับ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรความรู้และกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.31	.91	ปานกลาง
a75	มีการสำรวจความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ระบบสารสนเทศ ความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ฯลฯ	3.22	.94	ปานกลาง
a76	มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร เข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน เพื่อปรับวิธีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร	3.33	.91	ปานกลาง
a77	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยกิจกรรมเน้นการมีส่วนร่วม	3.32	.94	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a78	ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงมีส่วนร่วม กับกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.34	1.00	ปานกลาง
a79	มีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนทำให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม	3.23	.96	ปานกลาง
a80	มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อช่วยให้การสื่อสารสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น ป้ายประกาศในบริเวณต่าง ๆ ขององค์กร จดหมายเวียน จดหมายอิเลคทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสาย ฯลฯ	3.58	.95	มาก
a81	มีการนำผลสำเร็จของกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มาสื่อสารให้ทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านการความรู้	3.17	.97	ปานกลาง
a82	มีการวัดและประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารได้ถูกต้องหรือไม่	3.09	.97	ปานกลาง
a83	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงวิธีการสื่อสารหรือช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	3.13	.97	ปานกลาง
a84	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในรูปแบบและด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.57	.89	มาก
a85	มีการส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่	3.54	.90	มาก
a86	มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร	3.32	.92	ปานกลาง
a87	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยองค์กรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้	3.37	.90	ปานกลาง
a88	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ส่วนอื่น และฝ่ายอื่น	3.40	.89	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a89	มีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกันและกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ	3.39	.90	ปานกลาง
a90	มีการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากร กล้าคิดกล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก และผู้บริหารยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว	3.22	.93	ปานกลาง
a91	มีการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง	3.27	.89	ปานกลาง
a92	มีการให้บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากการลงมือปฏิบัติโดยผ่านกิจกรรมหลากหลายที่หน่วยงานดำเนินการ	3.32	.89	ปานกลาง
a93	มีการรวมพลังของบุคลากรให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม	3.23	.90	ปานกลาง
a94	มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมของบุคลากรในรูปแบบโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ฯลฯ	3.52	.87	มาก
a95	มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศ (best practice) ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำความรู้และเทคนิค และวิธีการมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	3.29	.93	ปานกลาง
a96	มีการสนับสนุนการร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอกองค์กรเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของหน่วยงาน	3.14	1.02	ปานกลาง
a97	มีการแต่งตั้งทีมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการดำเนินการเพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดขึ้นเป็นรูปธรรม	3.31	1.11	ปานกลาง
a98	ทีมงานการจัดการความรู้ มีความรู้เรื่องการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และแสวงหาความรู้ และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง	3.13	1.00	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a99	ทีมงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วยบุคลากรทุกส่วนงานร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้	2.89	1.05	ปานกลาง
a100	มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การสูญเสียจากความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ	2.94	1.06	ปานกลาง
a101	มีการบริหารปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดประสานกันอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้ ฯลฯ	3.17	.89	ปานกลาง
a102	มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ได้นวัตกรรมใหม่ ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร	3.08	.98	ปานกลาง
a103	มีการจัดการทางการเงินตามลำดับก่อนหลังอย่างสมดุลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดการทางการเงินมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาความรู้ในอนาคต	3.18	.94	ปานกลาง
a104	มีระบบการจัดการเพื่อให้การจัดการความรู้ได้ดำเนินการไปเป็นเนื้อเดียวกันกับการพัฒนางาน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้	3.21	.96	ปานกลาง
a105	มีการประเมินเพื่อติดตามกระบวนการจัดการความรู้ ว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนหรือไม่	3.22	.96	ปานกลาง
a106	มีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ กำหนดเวลา วิธีการ และเกณฑ์ในการประเมินที่ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร	3.24	.92	ปานกลาง
a107	มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่ายกับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก	2.91	.98	ปานกลาง
a108	มีการกำหนดให้การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่ใช้ประกอบในการพิจารณาการประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	2.97	1.06	ปานกลาง
a109	มีการวัดและประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้ และทรัพยากรความรู้ขององค์กร เพื่อทราบถึงสถานะปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร	2.92	.99	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a110	มีการนำผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้	3.04	1.00	ปานกลาง
a111	มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในด้านวิชาการและวิชาชีพไว้อย่างชัดเจน เช่นการให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ	3.41	1.03	ปานกลาง
a112	การให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือพัฒนาทักษะ ฯลฯ ตามความต้องการอย่างของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	3.49	.98	ปานกลาง
a113	มีการสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมและโน้มน้าวให้บุคลากรอื่น ๆ ได้มีความรู้สึกในการที่จะร่วมสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร	3.19	1.01	ปานกลาง
a114	มีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ หรือเผยแพร่ความรู้ที่ตนเองเป็นผู้คิดค้นขึ้นมาในระบบเทคโนโลยีและสามารถที่จะใส่ชื่อและผลงานของตัวเองลงไปได้	3.22	1.03	ปานกลาง
a115	มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดถึงแผนงานหรือโครงงานใหม่ ๆ ที่ทำให้การจัดการความรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทาง ที่ดีขึ้น	3.16	.95	ปานกลาง
a116	มีการบูรณาการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานด้านการจัดการความรู้	2.93	1.04	ปานกลาง
a117	มีการให้รางวัลผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้หรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานหรือพฤติกรรมดีเด่นในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน	2.94	1.09	ปานกลาง
a118	มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	2.86	1.07	ปานกลาง
a119	มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านจัดการความรู้ ยังหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น	2.86	1.10	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a120	มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.03	1.01	ปานกลาง
a121	มีการจำแนกชนิดของความรู้ คัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญ ว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ	2.98	1.00	ปานกลาง
a122	มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.08	1.02	ปานกลาง
a123	มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และหน่วยงานใดในองค์กร	2.97	.99	ปานกลาง
a124	มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจาย อยู่ในองค์กร มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้	3.00	.93	ปานกลาง
a125	มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน หรือ มีการจัดตลาดนัดความรู้ ฯลฯ	3.45	.95	ปานกลาง
a126	มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร	3.15	.99	ปานกลาง
a127	มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา บรรยาย การดูงาน การเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ฯลฯ	3.62	.94	มาก
a128	มีการเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ ฯลฯ	3.64	.89	มาก
a129	มีการแสวงหาข้อมูลความรู้จากลูกค้า / คู่แข่งขัน / ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือจากองค์กรอื่นๆ ไว้เป็นความรู้ให้กับองค์กร	3.22	1.00	ปานกลาง
a130	มีการตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.11	1.00	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a131	บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปแบ่งปันหรือถ่ายโอนความรู้ให้กับบุคคลอื่น เช่น การบอก การสอนงาน การประชุม การแสดงผลงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเล่าเรื่องจากประสบการณ์ให้เพื่อนร่วมงานทราบ ฯลฯ	3.20	.99	ปานกลาง
a132	บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ	3.13	1.00	ปานกลาง
a133	บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาระดับความรู้ ความชำนาญของตนเองจากความรู้ที่ชัดแจ้งให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนสามารถสร้างความรู้ใหม่ สร้างสรรค์สินค้า การบริการ หรือการจัดการใหม่ อันเป็นการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การวิจัยและพัฒนา	3.25	.92	ปานกลาง
a134	บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ชัดแจ้งและมีอยู่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไปบูรณาการกับความรู้และประสบการณ์ ที่มีอยู่เดิม สร้างเป็นความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น มีการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	3.23	.88	ปานกลาง
a135	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่าง การทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย	3.14	.96	ปานกลาง
a136	องค์กรมีการสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต้องมีโดยบูรณาการความรู้จากภายนอกองค์กรมารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	3.03	.98	ปานกลาง
a137	มีการนำความรู้มาประมวลและกลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ	3.06	.96	ปานกลาง
a138	มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล	3.00	.99	ปานกลาง
a139	มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐานเพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว	3.03	.93	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a140	มีการออกแบบระบบหรือรูปแบบที่ใช้จัดเก็บความรู้ให้มีความหลากหลายเหมาะสมกับลักษณะของความรู้ต่าง ๆ	2.99	.95	ปานกลาง
a141	มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว	2.89	1.01	ปานกลาง
a142	มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจดเป็นความลับทางด้านการค้าไว้	2.75	1.10	ปานกลาง
a143	มีการพิจารณาถึงลำดับชั้นในการเข้าถึง (สิทธิการเข้าถึงความรู้) เพราะบางประเด็นอาจเป็นทรัพย์สินด้านปัญญาขององค์กรที่ต้องรักษาในชั้นความลับ	2.82	1.06	ปานกลาง
a144	มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ	3.02	.97	ปานกลาง
a145	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ทำให้สามารถเก็บความรู้ได้มากเป็น “ฐานความรู้” ที่หลากหลาย เป็น knowledge-based organization	3.05	1.07	ปานกลาง
a146	มีกำหนดระยะเวลาเพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกลบทิ้งความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน	2.91	1.03	ปานกลาง
a147	มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์กรที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจไขว่คว้าตามอัธยาศัย	3.19	.97	ปานกลาง
a148	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงช่องทางการเข้าถึงความรู้ การเลือกใช้รูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้ทั้งที่ร้องขอและไม่ได้ร้องขอ	3.13	.99	ปานกลาง
a149	มีการจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) อุปกรณ์สื่อสาร ฯลฯ เพื่อทำให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก	3.46	.98	ปานกลาง
a150	มีการจัดสถานที่เผยแพร่ความรู้ หรือการเข้าถึงความรู้ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด ศูนย์คอมพิวเตอร์ ฯลฯ	3.46	1.02	ปานกลาง
a151	มีการจัดการที่สามารถส่งมอบความรู้ให้กับบุคลากรได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ	3.21	.96	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a152	มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา การปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า	3.14	.97	ปานกลาง
a153	มีการเผยแพร่ความรู้ไปยังบุคลากร เช่น การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ การจัดเสียงตามสาย การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ฯ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภทได้เป็นอย่างดี	3.36	1.02	ปานกลาง
a154	มีการสนับสนุนกิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสัมมนาพูดคุย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้	3.47	.95	ปานกลาง
a155	มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง การจัดตลาดนัดชุมชนแนวปฏิบัติ หรือจัดตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง	2.88	1.06	ปานกลาง
a156	มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า	2.71	1.02	ปานกลาง
a157	มีเวทีหรือสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้อำนวยความสะดวกและงบประมาณสำหรับการดำเนินการกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.15	1.03	ปานกลาง
a158	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือน ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	2.82	1.12	ปานกลาง
a159	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์ โทรสาร ฯลฯ เพื่อเกิดการสื่อสารข้ามหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.45	1.11	ปานกลาง
a160	มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร คู่มือ รายงาน หรือในฐานข้อมูล ฯลฯ ไปใช้ในการเพิ่มความสามารถและพัฒนาทักษะตนเอง	3.32	.98	ปานกลาง
a161	มีการสร้างวัฒนธรรมการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดกับบุคลากรโดยเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.25	.98	ปานกลาง
a162	มีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานโดยการนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้การปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	3.26	.95	ปานกลาง

ตัวแปรที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ค่าระดับการปฏิบัติ
a163	มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อเป็นการยกระดับความรู้	3.38	.99	ปานกลาง
a164	มีการมอบหมายงาน หรือสนับสนุนการทำงานใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้	3.32	.92	ปานกลาง
a165	มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ผ่านการแก้ปัญหา และมีวิธีการปฏิบัติที่พัฒนาจากการใช้ความรู้ มาสร้างเป็นมาตรฐานในการทำงานหรือการให้บริการ	3.30	.95	ปานกลาง
a166	มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	3.27	.96	ปานกลาง
a167	มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร	3.18	.96	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวม		3.26	0.94	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.94 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.79 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.83 และระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 2.70 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.01

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 1 เพื่อทราบองค์ประกอบของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) โดยนำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมาทั้งสิ้น จำนวน 400 คน นำมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์

องค์ประกอบหลัก (exploratory factor analysis) โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผลดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.973
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	75339.885
	df	13861
	Sig.	.000

จากตารางที่ 14 พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling) มีค่าเท่ากับ 0.973 ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและความเพียงพอของข้อมูล สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และจาก Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า แมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา (factor analysis) ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ "PCA" (Principal Component Analysis) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (varimax rotation) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 โดยถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป และบรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 15 - 16

ตารางที่ 15 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา (n = 400)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	81.793	48.978	48.978	81.793	48.978	48.978	35.862	21.474	21.474
2	7.763	4.649	53.626	7.763	4.649	53.626	21.702	12.995	34.469
3	5.518	3.304	56.931	5.518	3.304	56.931	15.761	9.438	43.907
4	3.461	2.072	59.003	3.461	2.072	59.003	14.538	8.705	52.612
5	3.194	1.912	60.915	3.194	1.912	60.915	13.866	8.303	60.915

Extraction Method: Principal Component Analysis.

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 60.915

ตารางที่ 16 องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

องค์ประกอบ	**จำนวนตัวชี้วัด**
1	39
2	14
3	12
4	7
5	9
รวมทั้งสิ้น	**81**

จากตารางที่ 16 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 39 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 14 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 12 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 7 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้ 9 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ 81 ตัวชี้วัด รายละเอียดตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 17 - 21

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 1

(n = 400)

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	a136	องค์กรมีการสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต้องมีโดยบูรณาการความรู้จากภายนอกองค์กรมารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	.771
2	a146	มีกำหนดระยะเวลา เพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกลบทิ้งความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน	.756
3	a138	มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล	.754
4	a121	มีการจำแนกชนิดของความรู้ คัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ	.753
5	a137	มีการนำความรู้มาประมวลและกลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ	.751
6	a140	มีการออกแบบระบบหรือรูปแบบที่ใช้จัดเก็บความรู้ ให้มีความหลากหลายเหมาะสมกับลักษณะของความรู้ต่าง ๆ	.751
7	a141	มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว	.739
8	a156	มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า	.738
9	a142	มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจดเป็นความลับทางด้านการค้าไว้	.737
10	a139	มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว	.735
11	a143	มีการพิจารณาถึงลำดับชั้นในการเข้าถึง (สิทธิการเข้าถึงความรู้) เพราะบางประเด็นอาจเป็นทรัพย์สินด้านปัญญาขององค์กรที่ต้องรักษาในชั้นความลับ	.734
12	a124	มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจาย อยู่ในองค์กร มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้	.728

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
13	a116	มีการบูรณาการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานด้านการจัดการความรู้	.715
14	a118	มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	.713
13	a135	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่าง การทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย	.712
14	a123	มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใครและหน่วยงานใดในองค์กร	.709
15	a107	มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่ายกับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก	.698
17	a145	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ทำให้สามารถเก็บความรู้ได้มากเป็น “ฐานความรู้” ที่หลากหลาย เป็น knowledge-based organization	.697
18	a120	มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีความรู้เรื่องอะไรต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	.688
19	a122	มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	.688
20	a119	มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านจัดการความรู้ ยังหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น	.681
21	a144	มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ	.680
22	a109	มีการวัดและประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้ และทรัพยากรความรู้ขององค์กร เพื่อทราบถึงสถานะปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร	.672
23	a108	มีการกำหนดให้การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่ใช้ประกอบในการพิจารณาการประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	.672

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
24	a110	มีการนำผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้	.650
25	a99	ทีมงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วยบุคลากรทุกส่วนงานร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้	.648
26	a148	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงช่องทางการเข้าถึงความรู้ การเลือกใช้รูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้ทั้งที่ร้องขอ และไม่ได้ร้องขอ	.642
27	a101	มีการบริหารปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดประสานกันอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้ ฯลฯ	.637
28	a117	มีการให้รางวัลผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้หรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานหรือพฤติกรรมดีเด่นในการสร้าง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน	.636
29	a155	มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง การจัดตลาดนัดชุมชนแนวปฏิบัติ หรือจัดตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง	.631
30	a115	มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดถึงแผนงานหรือโครงงานใหม่ ๆ ที่ทำให้การจัดการความรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	.627
31	a100	มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การสูญเสียจากความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ	.625
32	a147	มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์กร ที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจไขว่คว้าตามอัธยาศัย	.622
33	a102	มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร	.622
34	a126	มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร	.618
35	a132	บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge)	.607

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
		เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ	
36	a152	มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า	.607
38	a158	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือน ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	.606
39	a167	มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร	.603
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			35.862
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			21.474

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 39 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.603 ถึง 0.771 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 35.862 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 21.474 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 39 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 21.474 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **“กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)”**

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 2

(n = 400)

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	a112	การให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือพัฒนาทักษะ ฯลฯ ตามความต้องการอย่างของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	.675
2	a127	มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา บรรยาย การดูงาน การเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ฯลฯ	.673

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
3	a163	มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อเป็นการยกระดับความรู้	.661
4	a84	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในรูปแบบและด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.659
5	a154	มีการสนับสนุนกิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสัมมนา พูดคุย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้	.659
6	a88	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ส่วนอื่น และฝ่ายอื่น	.640
7	a85	มีการส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่	.636
8	a94	มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมของบุคลากรในรูปแบบโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ฯลฯ	.628
9	a87	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยองค์กรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้	.617
10	a128	มีการเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ ฯลฯ	.609
11	a162	มีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานโดยการนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้การปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	.608
12	a89	มีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกันและกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ	.605
13	a125	มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน หรือ มีการจัดตลาดนัดความรู้ ฯลฯ	.601

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
14	a111	มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในด้านวิชาการและวิชาชีพไว้อย่างชัดเจน เช่น การให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ	.600
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	21.702
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)	34.469

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 14 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.600 ถึง 0.675 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 21.702 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 34.469 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 14 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 34.469 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **“การเรียนรู้ (Learning)”**

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 3

(n = 400)

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	a34	บุคลากรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้	.766
2	a36	บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญ และตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง	.758
3	a35	บุคลากรมีศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่การปรับตัวให้ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น	.749
4	a43	บุคลากรมีความคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรได้	.708
5	a37	บุคลากรมีรูปแบบความคิด เสนอแนวคิด วิธีการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ	.697

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
6	a39	บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมมือ ร่วมใจ ประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น	.796
7	a44	บุคลากรมีการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงความคิด และตัดสินใจได้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม	.668
8	A31	บุคลากรมีการแสดงออกให้เห็นถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการใฝ่รู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สม่ำเสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้ที่เท่าทันกับปัญหา หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	.644
9	a42	บุคลากรได้รับการเสริมสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม	.614
10	a30	บุคลากรมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนให้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นไปประโยชน์	.606
11	a38	บุคคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่และวิถีชีวิตการทำงาน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างชัดเจน	.603
12	a40	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์	.600
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			15.761
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			43.907

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 12 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.600 ถึง 0.766 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 15.761 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 43.907 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 12 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 43.907 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **“สมรรถนะ (Competency)”**

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 4

(n = 400)

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	a56	มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	.712
2	a54	มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	.687
3	a52	มีการใช้เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) เป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลไปยังบุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	.679
4	a51	มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรมาสามารถประสานการทำงานกันได้โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware , web board , web blog	.645
5	a53	มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการนำวีดีทัศน์โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสม มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น	.634
6	a50	มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, E-learning, Webblog, Chat room ฯลฯ	.616
7	a58	มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ	.605
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			14.538
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			52.612

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.605 ถึง 0.712 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 14.538 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 52.612 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 52.612 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร

(eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **"เทคโนโลยี (Technology)"**

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 5

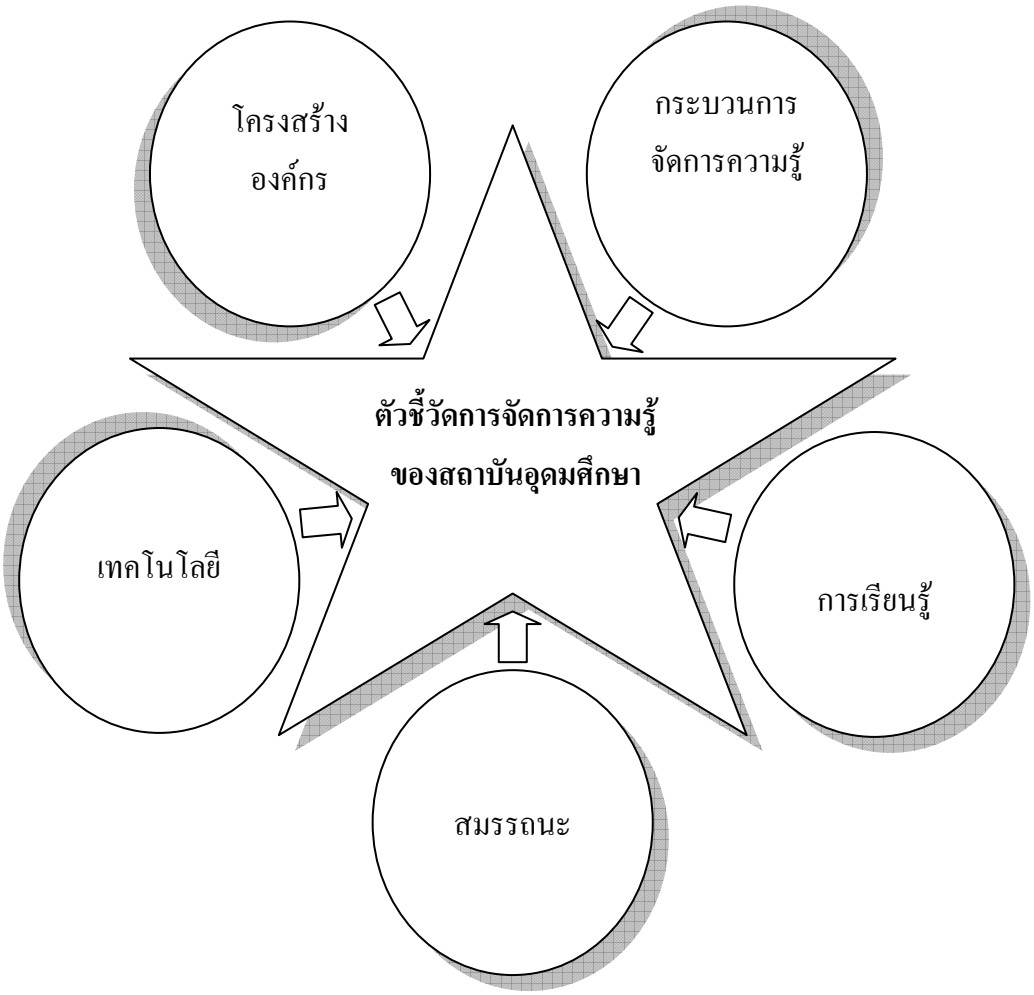
(n = 400)

ตัวชี้วัดที่	ตัวแปรที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	a5	มีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการปฏิบัติงานและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	.728
2	a2	มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	.717
3	a3	นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจน และมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร	.711
4	a6	มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และขอบเขตการจัดการความรู้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างทั่วถึง	.697
5	a4	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Idicator) ของเป้าหมายการจัดการความรู้ในแต่ละระดับองค์กร	.696
6	a8	มีโครงสร้างคณะทำงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร	.639
7	a20	ผู้บริหารระดับกลางและต้น เป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ และนโยบายการจัดการความรู้ขององค์กรกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ	.639
8	a9	มีโครงสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้	.606
9	a7	มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการจัดการความรู้	.602
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			13.866
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			60.915

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.602 ถึง 0.728 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 13.866 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 60.915 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวชี้วัด ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบาย

ความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ ร้อยละ 60.915 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **"โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)"**

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) 2) การเรียนรู้(Learning) 3) สมรรถนะ (Competency) 4) เทคโนโลยี (Technology) และ 5) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) สรุปเป็นแผนภูมิได้ดังแผนภูมิที่ 16



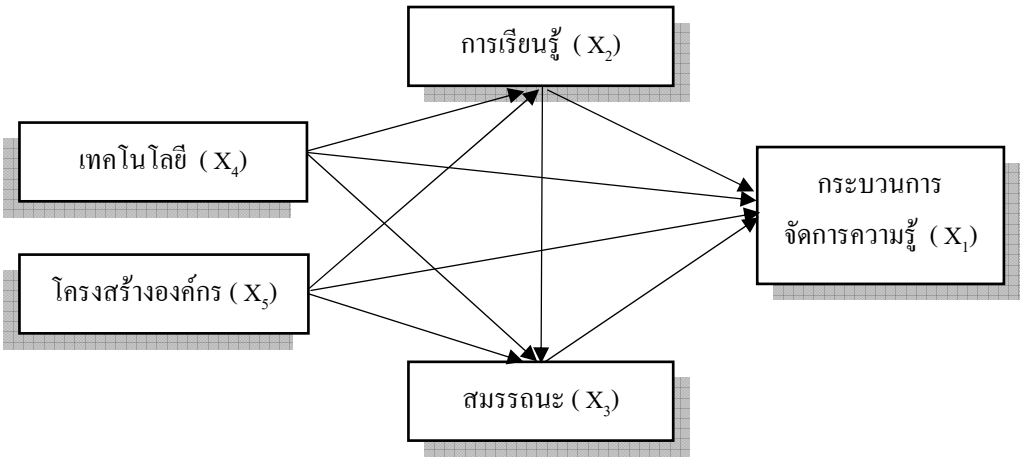
แผนภูมิที่ 16 องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

2.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบในการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังนี้

องค์ประกอบตัวชี้วัด กระบวนการจัดการความรู้ (X_1) KMPROC
องค์ประกอบตัวชี้วัด การเรียนรู้ (X_2) LEARNING
องค์ประกอบตัวชี้วัด สมรรถนะ (X_3) COMPETEN
องค์ประกอบตัวชี้วัด เทคโนโลยี (X_4) TECHNO
องค์ประกอบตัวชี้วัด โครงสร้างองค์กร (X_5) ORGSTRUC

และเพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยโดยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้กำหนดโมเดลตั้งต้นเพื่อหาความสัมพันธ์ โดยกำหนดให้กระบวนการจัดการความรู้ (X_1) เป็นตัวแปรตาม ถึงแม้ว่าองค์ประกอบนี้สามารถบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวชี้วัดได้ถึงร้อยละ 21.474 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ก็ตาม แต่เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ต้องการหาตัวชี้วัดการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้กระบวนการจัดการความรู้ (X_1) เป็นตัวแปรตามดังกล่าวข้างต้น ส่วนตัวแปรอื่น ๆ กำหนดตวามสัมพันธ์ดังรายละเอียดที่แสดงในแผนภูมิที่ 17

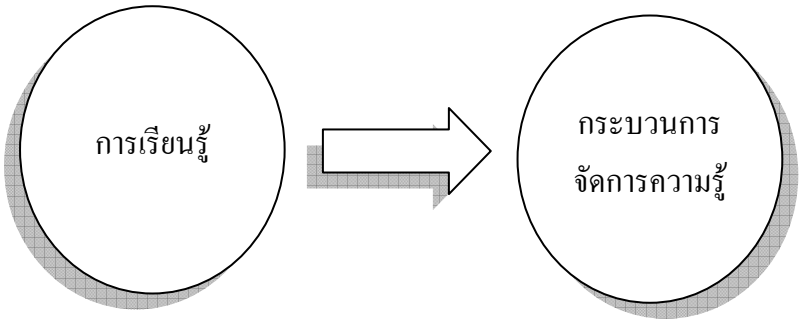


แผนภูมิที่ 17 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่สนับสนุนความความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกัน

มีแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่หลากหลายที่สนับสนุนถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการจัดการความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของสภาพองค์กรนั้น ๆ การทำความเข้าใจและทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ช่วยให้การจัดการความรู้มีทิศทางชัดเจน จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกันได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้ กับ องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้ กับ องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้

แนวความคิดที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้กับกระบวนการจัดการความรู้ของ มาร์ควอร์ท (Marquardt) ที่กล่าวว่า ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับทุกองค์การ เนื่องจากความรู้ก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน การที่จะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้อย่างทั่วถึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนั้น การพัฒนาองค์การในปัจจุบัน จึงเน้นที่จะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถขยายศักยภาพของตนได้ด้วยการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ ความรู้เป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้เชิงองค์การ เป็นเรื่องที่องค์การ แห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น การเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) การเก็บรวบรวมและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) การนำแนวคิดการ

บริหารความรู้ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนถือว่ามีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศไทย คนยิ่งเรียนรู้ ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด[1] ซึ่งมนุษย์จะเกิดการพัฒนาได้ ต้องเริ่มจากการรับรู้ เรียนรู้ และนำเอาไปปรับปรุงพัฒนาตนเอง สิ่งที่มนุษย์เรียนรู้อาจได้ทั้งความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) ตลอดจนทัศนคติ (attitude) ชีวิตมนุษย์จะสามารถดำเนินไปได้อย่างปกติสุขและประสบความสำเร็จได้ต้องพึ่งพาการเรียนรู้ การเรียนรู้จึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ขาดไม่ได้ หากปราศจากการเรียนรู้ชีวิตคงหยุดนิ่ง ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (personal mastery) คือ การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคลทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ ที่ต้องการรวมทั้งสามารถทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรพัฒนาตนเองเพื่อทำให้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตนต้องการบรรลุผล[2] การมีนิสัยหมั่นค้นคว้าใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆไม่อายที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองและทีมงานอยู่เสมอ สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองหรือทีมงานอยู่เสมอ ๆ นำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน การแบ่งปันความรู้ ความคิด เพื่อการพัฒนาต่อยอด หรือพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ[3] นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้ คือ ความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิผล (Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์

---

[1]Michael J. Marquarde, Building the Learning Organisation (New York : Mc Graw-Hill, 1996), 28.

[2]สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, 2549), 29.

[3]กรุงเทพธุรกิจบีซวิค, คิดนอกกรอบ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 21 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.bangkokbizweek.com/20070902/bschool/index.php?news=column_24575375.html

แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ดังนั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้นี้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง[4] นอกจากนี้ บุญส่ง หาญพานิช ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ที่สำคัญๆ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ การแสวงหา การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การบันทึก การนำความคิดสู่การทำงาน การสร้างคุณค่า และ วิถีและสภาวะการรู้ ซึ่งวิถีและสภาวะการรู้ ได้แก่ การรู้ว่ารู้ การรู้ว่าไม่รู้ การไม่รู้ว่ารู้ และ การไม่รู้ว่าไม่รู้[5] ขณะที่ สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ ศึกษาวิจัย การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อประโยชน์ของการจัดการความรู้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ยังเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ บุคลากรไม่เข้าใจการจัดการความรู้ และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์การไม่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดความร่วมมือในการสร้างและจัดการความรู้[6] นอกจากนี้ ผลงานวิจัยของ ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา ที่ศึกษา

---

[4]บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2549), 54 – 59.

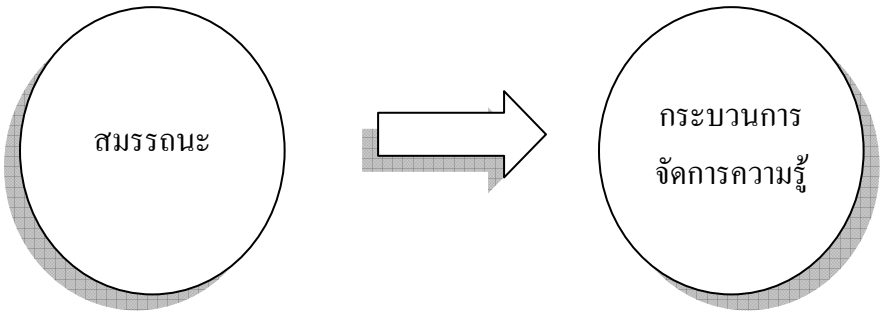
[5]บุญส่ง หาญพานิช, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

[6]สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ, “การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน” (ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ.

การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อิทธิพลต่อการจัดการความรู้[7]

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ต่อการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้ต่อองค์ประกอบการจัดการความรู้

2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะ กับองค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะ กับ องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะกับองค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ ได้แก่ แนวคิดของ ฮาแกน (Hagan) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงานการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้นยังรวมถึงคุณภาพ ของความมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน

---

[7]ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, “การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), บทคัดย่อ.

และพัฒนาสมรรถนะ[8] ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (competency) ว่าหมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (job roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดนเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่นมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่มีสมรรถนะดังกล่าว หรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้[9]

จากผลงานวิจัยของ กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ที่ได้ศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญมากที่สุดองค์ประกอบหนึ่งที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งบุคลากรในองค์การควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 5.1) เป็นผู้มีความใฝ่รู้คือชอบคิดฟัง อ่านเขียน ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ 5.2) เป็นผู้มีความรู้กว้าง คือ มีความรู้ที่หลากหลายในสหสาขาวิชา 5.3) เป็นผู้มีความรู้และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ 5.4) เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี สามารถโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 5.5) มีประสบการณ์ในการสอนหรือการจัดการความรู้ 5.6) มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหา 5.7) มีจิตใจรักในการบริการ[10] ส่วน วสันต์ ลาจันทึก ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศ

---

[8]Kieran O'Hagan, Competence in Social Work Practice (UK : Jessica Kingsley Publishers, 1996), 4 – 5.

[9]สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) การพัฒนาระบบสมรรถนะ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.ocsc.go.th

[10]กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์, "การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (โสตทัศนศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 133-139.

เป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้ นอกจากนี้ อิเมอรี (Emery) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดเชิงวินิจฉัย การจัดการความรู้ขององค์การที่ประยุกต์ใช้ Web-based โดยมุ่งวัดความคิดเห็นของพนักงานในองค์การ 3 ประเด็น คือ 1) องค์การได้สร้างและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างไร 2) มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับความสามารถของตน มีความสัมพันธ์กับงานขององค์การบน Web-based อย่างไร และ 3) มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มาบน Web-based กับธำรงรักษาความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ในองค์การอย่างไร พบว่า ความสามารถของพนักงานและความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบโดยมีความสัมพันธ์ปริมาณที่สูงมากระหว่างองค์ประกอบทั้งสามทั้งนี้[11]

ขณะที่ โอร์ และเพียร์สัน (Orr and Persson) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การต่าง ๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเล็ท เพคการ์ด (HEWLETT PACKARD) เคพีเมจี (KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS) และซีร๊อซ์ (XEROX) พบว่า องค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาส และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างสร้างสรรค์ มีการผสมผสานกันอย่างสมดุล[12]

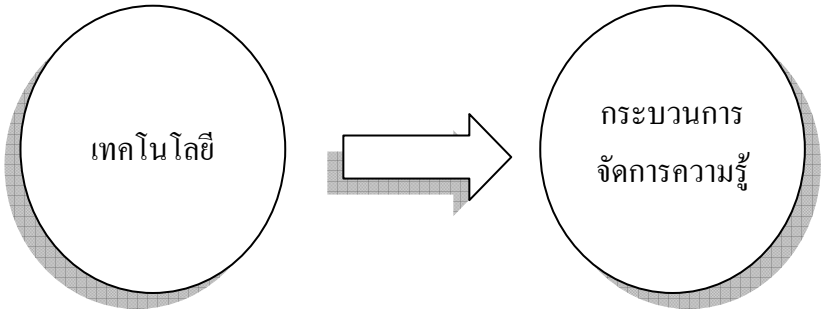
สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะต่อองค์ประกอบการจัดการความรู้

---

[11]Deidre Ann Emery, "Development of Diagnostic tool for assessing Knowledge Management" (Dissertation Abstracts, International, 2002), Abstract .

[12]Emma Orr and Marie Persson, "Performance Indicators for Measuring Performance of Activities" (Knowledge Management Projects, Master Thesis M. D., Graduate School The University of Gothenburge, 2003), Abstract.

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยี กับ องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยี กับ องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีกับองค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่แนวคิดของ ภราดร จินดาวงศ์ ที่กล่าวว่า เป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน หากนำมาใช้ไม่เหมาะสมอาจเกิดปัญหาได้ เช่น องค์กรอาจมีระบบการจัดการในการเก็บข้อมูล คำร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถสืบย้อนกลับข้อมูลได้ แต่หากระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ดีพอทำในลักษณะบันทึกบนกระดาษ เมื่อต้องการค้นหาก็ไม่สามารถหาได้หรือต้องใช้เวลานาน ซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์มากพอที่จะนำข้อมูลมาใช้ เป็นต้น หลาย ๆ ครั้งจะพบว่าการจัดการความรู้ที่ได้ผล เกิดจากการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้คนในองค์กรได้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ การจัดการความรู้ไม่ใช่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยหลัก ๆ จะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1)เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ โดยอาจเป็น intranet หรือ internet 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, webblog 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse[13] สอดคล้องกับแนวคิดของ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม กล่าวว่า ความพร้อม

[13]ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE (กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549), 40 - 57.

ของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อกวนและทำความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกัน KM ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ แพง ๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมว่าระบบเหล่านี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี[14] และจากการศึกษาวิจัยของ กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านของการจัดเก็บและสืบค้นความรู้และการถ่ายโอน หรือการแบ่งปันความรู้ให้ดำเนินไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและทันเวลา[15] รวมทั้ง เตือนใจ รักษาพงศ์ ที่ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ[16] นอกจากนี้ เกล็ดนที ไชยชนะ ทำการศึกษาวิจัย การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในรูปแบบออนไลน์ โดยมีการออกแบบให้มีความยืดหยุ่นสูง ใช้งานง่าย การพัฒนาระบบในรูปแบบของ Web Application เป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับช่างยนต์ ผลการวิจัยพบว่า ผลของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ไปใช้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ วิทยาลัยการอาชีพศีขรภูมิ มีความพึงพอใจในระดับดี สามารถนำไปใช้จัดการความรู้ออนไลน์ได้ โดยระบบที่ได้มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการทำงานแบบเครื่องเดียว (Standalone) แบบเครือข่ายภายในองค์กร (Intranet) และแบบอินเตอร์เน็ต

---

[14]รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.oja.go.th/site_km

[15]กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์, "การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (โสตทัศนศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 133-139.

[16]เตือนใจ รักษาพงศ์, "การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม" (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), บทคัดย่อ.

(Internet) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ[17] นอกจากนี้ บุญส่ง หาญพานิช ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ที่สำคัญๆ ได้แก่ การสื่อสาร เทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการ ความรู้ หลักการที่สำคัญของเทคโนโลยี คือ ใช้ง่าย ไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใช้ และลักษณะงานที่ใช้ เทคโนโลยีสื่อสารความรู้มี 2 ประเภท คือ ประเภทที่เป็นอุปกรณ์ เช่น เครื่องอ่านและบันทึกความรู้ เครื่องพิมพ์ หุ่นยนต์ และ อื่นๆ ประเภทที่เป็นซอฟต์แวร์ เช่น ซอฟต์แวร์สืบค้นความรู้ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทอล ฐานความรู้ และอื่น ๆ[18] ในขณะที่โอร์ และเพียร์สัน (Orr and Persson) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การต่าง ๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเล็ท เพคการ์ด (HEWLETT PACKARD) เคพีเมจี (KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS) และซีร็อซ์ (XEROX) พบว่า องค์ประกอบด้านการลงทุนและการใช้เทคโนโลยี ความรู้จะแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วก็ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอและเหมาะสมกับองค์การ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกันอย่างสมดุล[19]

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีต่อการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีต่อองค์ประกอบการจัดการความรู้

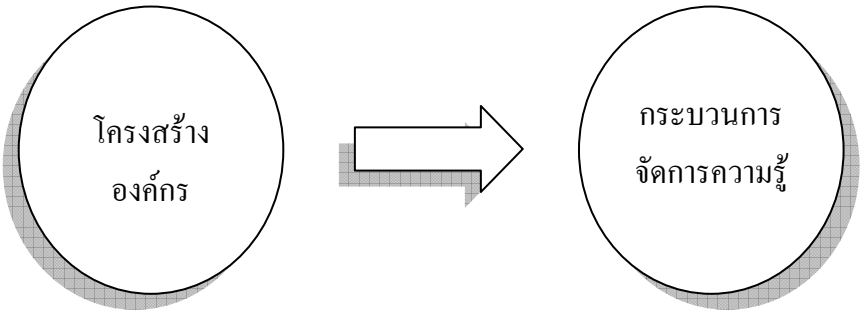
---

[17]นายเกลี้ดนที ไชยชนะ, "การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาวิทยาลัยการอาชีพศีขรภูมิ" (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

[18]บุญส่ง หาญพานิช, "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

[19]Emma Orr and Marie Persson, "Performance Indicators for Measuring Performance of Activities" (Knowledge Management Projects, Master Thesis M. D., Graduate School The University of Gothenburge, 2003), Abstract.

4. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบโครงสร้างองค์การ กับ องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กร กับ องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรกับองค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่แนวคิดของ มาร์ควอด และ เรย์โนว์ (Marquardt and Raynolds) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ องค์การควรกำหนดความรู้ไว้วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อองค์การจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้ง ต้องมีการกำหนด กลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน[20] และจากการศึกษาวิจัยของ เตือนใจ รักษาพงศ์ ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า โครงสร้างองค์การเป็น ปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบ

---

[20]Michael J. Marquardt and A. Raynolds, The Global Learning Organization (New York : Irwing, 1994), 26.

ผลสำเร็จ[21] ขณะที่ กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบ การจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการขององค์การเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายเพื่อเป็นตัวสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องกำหนดให้มีคุณลักษณะ ดังนี้ 3.1) สร้างแรงกระตุ้น แรงบันดาลใจแม้ในยามที่ท้อแท้ 3.2) ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้า 3.3) มีความชัดเจนและแน่นอน 3.4) เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน 3.5) สื่อสารง่าย มีความชัดเจน เข้าใจง่าย3.6) สามารถสร้างความรู้สึก / ประสบการณ์ ที่ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้ยินหรือได้เห็น 3.7) เป็นสิ่งที่ท้าทายและต้องมีการขยายขีดความสามารถที่สามารถทำให้สำเร็จได้[22] ขณะที่ เช็ง (Chen) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย[23] ส่วนคีย์เซอร์ (Keyser) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า โครงสร้างองค์การแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด[24]

---

[21]เตือนใจ รักษาพงศ์, “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), บทคัดย่อ.

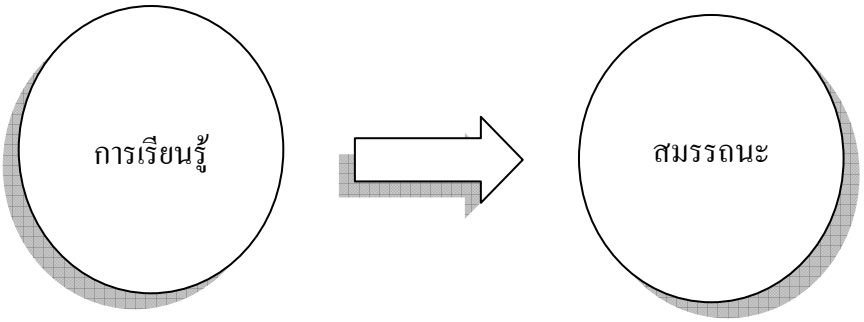
[22]กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์, “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (โสตทัศนศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 133-139.

[23]Li-Yuch Chen, “An Examination of The Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, And Organizations’ Marketing Effectiveness In Professional Service Firms That Have been Engaged in Strategic Alliances” (Ph.D. dissertaion (Business Administration), Graduate School The Nova Southeastern University, 2004), Abstract.

[24]Richard Lewis Keyser, “Assessing The Relationship Between Knowledge Management and Plant Performance At The Tennessee Valley Authority” (Ph.D. dissertaion (Industrial and Systems Engineering and Engineering Management), The University of Alabama, 2004), Abstract.

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กรต่อการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรต่อองค์ประกอบการจัดการความรู้

5. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบการเรียนรู้ กับองค์ประกอบสมรรถนะ



แผนภูมิที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้ กับองค์ประกอบสมรรถนะ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้กับองค์ประกอบสมรรถนะ ได้แก่แนวคิดของจารุพงศ์ พลเดช ที่กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาแบบองค์รวม โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของคนและสภาพแวดล้อมทางสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาระดับองค์กร มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีผลิตภาพสูงและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา จากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

การพัฒนาระดับบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้

เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์กร สังคมและประเทศชาติ[25] ทั้งนี้ วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า องค์การเรียนรู้ มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์การ ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้และเรียนรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงาน เมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้ก็หมายความว่ามีการสร้างความรู้ขึ้นเองภายในองค์การได้ เป็นการโยงเข้าหากระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งองค์การเรียนรู้ มีผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานสูง ในการมองผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรมองที่องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ผลงานตอบสนองหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า (responsiveness) 2) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม (innovation) 3) มีการสร้างขีดความสามารถขององค์การ และของพนักงาน competency) และ 4) มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหมายความว่า output สูง โดยที่ input ต่ำ

2. เกิดการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงพนักงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ จากการทำงาน และเกิดทักษะในการเรียนรู้ ที่เรียกว่าเป็นบุคคลเรียนรู้ (learning person)

3. มีการพัฒนาความรู้ ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์การ และในพนักงาน

4. องค์การมีศักยภาพสูงขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้ อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง นั่นเอง[26]

ช่วงสองถึงสามปีมานี้มีการกล่าวถึง competency หรือที่เรียกเป็นภาษาไทยว่า ความสามารถ ศักยภาพและสมรรถนะกันมากขึ้น จะเห็นได้จากการที่หลายองค์กรเริ่มเห็นความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากร อันนำไปสู่การสร้างผลผลิตและผลประกอบการที่ดีให้กับบริษัท องค์กรได้ตระหนักว่าแท้จริงแล้วการวัดความสำเร็จที่เป็นเสมือนผลลัพธ์ปลายทาง (output/outcome) มิได้เป็นหลักประกันว่าต่อไปองค์กรจะมีผลประกอบการที่ดีเหมือนเช่นความสำเร็จที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบัน พบว่ามีองค์กรหลายแห่งปิดกิจการไป หรือมีส่วนแบ่งการตลาดลดลง เนื่องจากองค์การเหล่านั้นมุ่งเน้นเฉพาะแต่ความสำเร็จในปัจจุบัน จนละเลยการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคลากรที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (input) และเป็นทรัพยากรหลักที่จะผลักดัน (process) ให้เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

---

[25]จารุพงศ์ พลเดช, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.lopburi.go.th/governor/book_january_51/human.doc

[26]วิจารณ์ พานิช, องค์การเรียนรู้และการจัดการความรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://kmi.trf.or.th

ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานบนพื้นฐานของ competency นั้น จะเน้นที่การประเมินหาช่องว่างความสามารถ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการพิจารณาเปรียบเทียบความสามารถที่คาดหวังกับความสามารถที่พนักงานทำได้จริง เพื่อหาวิธีการและแนวทางในการเสริม จุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ผลของการประเมินหาช่องว่างความสามารถของพนักงาน จะทำให้หน่วยงานบุคคลสามารถวางแผนการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างมีทิศทางและแนวทางมากขึ้น ทั้งนี้การจัดหลักสูตรอบรม อาจไม่จำเป็นต้องจัดอบรมให้ครบทุกระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง แต่สามารถรวมกลุ่มระดับที่คาดหวังออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ หลักสูตรอบรมสำหรับผู้บริหาร และหลักสูตรอบรมสำหรับพนักงาน มีหลาย ๆ องค์กรที่ได้นำเอาแนวคิด competency มาใช้ในเรื่องของการจูงใจและรักษาพนักงาน โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้พนักงานมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรอยากทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความสำเร็จของทั้งตนเอง หน่วยงาน และองค์กร[27] อย่างไรก็ดีการวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่สำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนที่เน้นในกระบวนการคัดเลือก และกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา

จากการศึกษาวิจัยของ ดาริกา แกล้วกล้า เรื่อง การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของครูและนักเรียนด้วยกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยนี้ คือ การศึกษาการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของครูและนักเรียนด้วยกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน ข้อค้นพบจากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ โดยครูมีการเรียนรู้ที่ดีขึ้นในทุกลักษณะที่เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน อันรวมถึงความรู้ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติต่อการวิจัยในชั้นเรียน การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งการที่ครูและนักเรียนได้เข้าร่วมในกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนส่งผลในทางที่ดีต่อทั้งครูและนักเรียน[28] นอกจากนี้ บุปผา เกลียวทอง ศึกษาการเปรียบเทียบการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8 พบว่า พนักงานมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการคิดนอกกรอบ ด้านการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ด้านกล้าลองผิดลองถูก ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง พนักงานที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ

---

[27]มหาวิทยาลัยรามคำแหง, สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ, <u>เทคนิคการออกแบบและประยุกต์ใช้ “ Competency” เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์</u> [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก www.auditddc.org/images/.../Technique

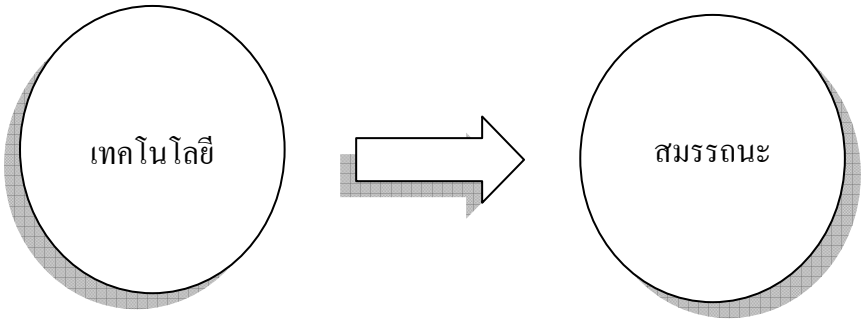
[28]ดาริกา แกล้วกล้า, “การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของครูและนักเรียนด้วยกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน” (วิทยานิพนธ์รศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น กลุ่มวิชาวิจัยและสถิติ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2549), บทคัดย่อ.

ประสบการณ์การในการทำงานต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมโดยรวมแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม ด้านการคิดนอกกรอบแตกต่าง และพนักงาน ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม ด้านการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยสรุป พนักงานธนาคารออมสินภาค 8 มีการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม ในระดับมาก ข้อสนเทศนี้ ผู้บริหารธนาคารออมสินสามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความกล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการให้คำแนะนำ การให้ความรู้ จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวจะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ อันจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น[29]

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ต่อสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเรียนรู้ต่อองค์ประกอบสมรรถนะ

6. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบเทคโนโลยี กับองค์ประกอบสมรรถนะ



แผนภูมิที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยี กับองค์ประกอบสมรรถนะ

---

[29]บุบผา เกลียวทอง, “การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551), บทคัดย่อ.

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีกับองค์ประกอบสมรรถนะ ได้แก่แนวคิดของ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาที่เน้นสมรรถนะ (Teachers and personnels Competency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการผนึกความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) แรงจูงใจ (motivation) ทัศนคติ (attitude) และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเข้าด้วยกัน แล้วแสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ในบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่นและมีประสิทธิภาพ (สคบศ, 2550) สำหรับสมรรถนะของครูนั้น พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 มาตรา 49 ได้กำหนดให้ครูต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานไว้ในมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ด้านคือ ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผลทางการศึกษา การบริหารจัดการห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และความเป็นครู โดยครูจะต้องมีสมรรถนะครบทุกด้านจึงจะสามารถขอใบประกอบวิชาชีพครูหรือรับการประเมินเพื่อเพิ่มวิทยาฐานะได้[30] ขณะที่ สมศรี เวชวิฐาน ศึกษาวิจัย พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นด้านที่ทำให้เกิดคามคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว ความทันสมัย ทันโลกทันเหตุการณ์และถือเป็นความได้เปรียบทางการค้าการแข่งขันทีเดียว เพราะการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร พัฒนาและตรวจสอบผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยนำระบบอีคอมเมิร์ซมาใช้ในธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างองค์การกับลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบและพันธมิตรธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันพัฒนาการและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์การ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหาร[31]

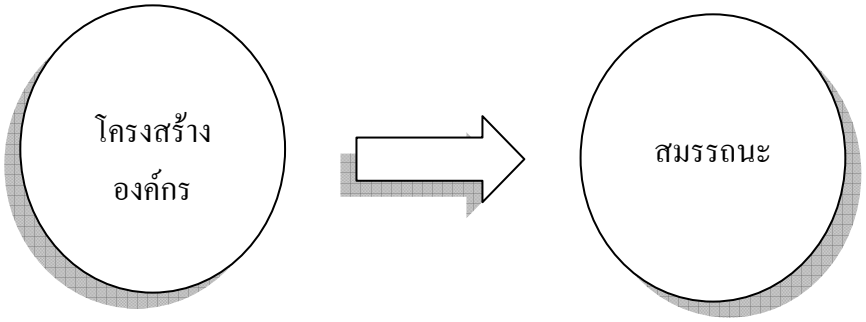
สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีต่อสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีต่อองค์ประกอบสมรรถนะ

---

[30]สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปี 2549 – 2551 (กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2548), 17.

[31]สมศรี เวชวิฐาน, แนวทางการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมให้ประสบความสำเร็จ ตามทัศนะของผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัล SET Awards [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://research.sru.ac.th/doc/vjk/somsri_50.doc

7. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบโครงสร้างองค์กร กับ องค์ประกอบสมรรถนะ



แผนภูมิที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรกับองค์ประกอบสมรรถนะ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรกับองค์ประกอบสมรรถนะ ได้แก่แนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดโครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุ โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับ โครงการบริหารระบบพนักงานราชการ และโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ซึ่งเป็นโครงการใหญ่ที่จัดทำเพื่อใช้ขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบ อย่างไรก็ดี การวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนที่เน้นในกระบวนการคัดเลือก และกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้แล้วยังมีการนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกอีกด้วย[32] แนวคิดของ Xerox Corporation ที่หันมาให้ความสำคัญกับระบบการงานที่มีสมรรถนะสูง หรือ High Performance Work Systems (HPWS) เพิ่มขึ้น เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง หมายความรวมถึงองค์ประกอบเฉพาะของโครงสร้างงาน (work structure) การฝึกปฏิบัติงานของพนักงาน (practice) และกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน (processes) โดยบริษัทจะต้องอาศัยองค์ประกอบเหล่านี้ ควบคู่กับการสร้างสรรค์ทีมงานในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูงยังหมายความรวมถึงนโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล (human resources policy) และการฝึกงาน (practice) เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดการที่มีประสิทธิภาพ การให้ผลตอบแทนที่ดี รวมถึงการมุ่งเน้นไปที่ทักษะ ความรู้ การจูงใจ และความยืดหยุ่น ในการทำงานของพนักงานในระดับ

สำนักงาน ก.พ., คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.nakhonnayok.go.th/ppisnayok/data11.doc

ที่สูงขึ้น โดยการฝึกปฏิบัติเหล่านี้สามารถทำได้หลายรูปแบบด้วยกัน แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จจากการแข่งขันที่สุดแล้วก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่า ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง จะก่อให้เกิดแนวทางในการจัดการใหม่ ๆ และการควบคุมดูแลพนักงานในความรับผิดชอบ ผู้จัดการสามารถเป็นได้ทั้งโค้ช เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ประสานงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างมีเหตุและผล ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมทั้งกลยุทธ์ที่สามารถทำให้วิสัยทัศน์นั้น ๆ เป็นจริงขึ้นมาได้ อย่างไรก็ตาม ระบบดังกล่าวยังต้องอาศัยการสนับสนุนจากระบบอื่น ๆ ที่สำคัญอีกด้วย ในการที่จะประสบความสำเร็จ เช่น ระบบการสื่อสาร เทคโนโลยี หรือการตรวจวัดประเมินผลงาน เป็นต้น

ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วยหลายส่วนที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะต้องเป็นองค์ประกอบที่มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในทางปฏิบัติแล้ว ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูงขององค์กรแต่ละแห่งจะไม่เหมือนกัน โดยขึ้นอยู่กับการกำหนดเป้าหมายหรือความต้องการขององค์กรนั้นๆ เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานในหลากหลายวิธี แนวทางในการทำงานให้เกิดสมรรถนะสูง จึงเป็นสิ่งยากที่จะเหมือนกันในแต่ละองค์กร ภายใต้เงื่อนไขนี้จึงมีความจำเป็นต้องสำรวจหรือวินิจฉัยให้กว้างไกลออกไป[33]งานวิจัยของชัยโย สุวรรณรัตน์ ที่ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจในการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น พบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำบลด้านความรู้ ด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ การอบรมบุคลากรของเทศบาลตำบล เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำงานและการบริหารงานทั่วไป ส่งเสริมให้สำนักงานท้องถิ่นจังหวัด ที่ควบคุมดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ มาสนับสนุนการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และกำหนดกรอบยุทธ์ศาสตร์ร่วมกัน[34]

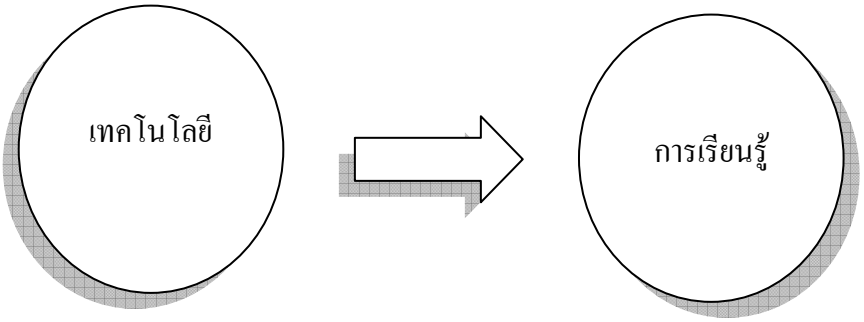
---

[33]นิสดารก์ เวชยานนท์ , “พลังอำนาจของระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง” (The Power of High Performance Work Systems) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้ http://www.nidampa9phitsanulok.net/download/620/the%20power.doc

[34]ชัยโย สุวรรณรัตน์, “สมรรถนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจในการจัดการศึกษา จากกระทรวงศึกษาธิการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น” (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549) , บทคัดย่อ.

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กรต่อสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรต่อองค์ประกอบสมรรถนะ

8. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบเทคโนโลยี กับองค์ประกอบการเรียนรู้



แผนภูมิที่ 25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีกับองค์ประกอบการเรียนรู้

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีกับองค์ประกอบการเรียนรู้ได้แก่แนวคิดของ อรศรี งามวิทยาพงศ์ กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นในวิถีชีวิตตลอดเวลา ตราบเท่าที่เรายังปฏิสัมพันธ์กับสิ่งอื่นรอบ ตัว ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสัญลักษณ์สำคัญของความ"ทันสมัย"หรือ"ความก้าวหน้า" คือเทคโนโลยี และฐานสำคัญของการเพิ่มผลผลิตและอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวม โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมใหม่คือเทคโนโลยี ดังนั้น การพัฒนาแบบใหม่จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทุกด้านของประเทศไทย ทั้งด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม บริการ และวิถีชีวิตแบบเมืองที่ขยายตัวไปทั่วประเทศ ก่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวก สบาย รวดเร็ว มากขึ้นทั้งในแนวกว้างและในแนวลึก หมายถึงปริมาณการใช้ขยายตัวมากขึ้น และก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกับต่างประเทศ เช่น เทคโนโลยีทางการแพทย์ เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมหนัก เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ความบันเทิง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดังกล่าว นำเข้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีในการผลิตและการบริโภคนี้ มีผลกระทบต่อการเรียนรู้อย่างสำคัญของคนไทย และบ่มเพาะลักษณะนิสัยที่เป็นโทษต่อการพัฒนาชีวิตและสังคมไทยหลายประการ เนื่องจากการนำเข้าเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้มาเสพ จะไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งตรงข้ามกับผู้สร้างเทคโนโลยี ที่จะต้องอาศัยฐานความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อมาประยุกต์เป็นเทคโนโลยี (Know - How) และอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการประดิษฐ์คิดค้น พัฒนา ดังนั้น

ผู้สร้างเทคโนโลยีจึงได้พัฒนาการเรียนรู้ทั้งวิทยาศาสตร์ จินตนาการ การจัดการ ฯลฯ ในขณะที่ผู้เสพเทคโนโลยีอย่างเดียวจะไม่ได้เรียนรู้และพัฒนาในเรื่องดังกล่าว มิหนำซ้ำ วิถีชีวิตของการเสพเทคโนโลยี ยังทำลายการเรียนรู้ของบุคคล ก่อให้เกิดความมักง่าย ติดความสะดวก สบาย ไม่เป็นผู้สร้าง ไม่คิดค้นใฝ่รู้-แสวงหาเหตุผล นิยมของสำเร็จรูป ฯลฯ ลักษณะนิสัยดังกล่าวของบุคคลจากการเสพเทคโนโลยี คืออุปสรรคสำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีอย่างฟุ่มเฟือยของสังคมไทยจากการพัฒนาแบบใหม่ ได้แยกมนุษย์ออกจากธรรมชาติ เกิดความเข้าใจผิดว่า มนุษย์สามารถจัดการและใช้ประโยชน์จากธรรมชาติได้อย่างไร้ขีดจำกัด โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ รวมทั้งสามารถจะแก้ไขผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ และปัญหาการดำรงชีวิตของมนุษย์ได้ด้วยมาตรการทางเทคโนโลยี เช่น การสร้างเขื่อนเพื่อแก้ปัญหาภัยแล้ง ขาดแคลนพลังงาน การใช้เทคโนโลยีพันธุวิศวกรรมเพื่อแก้ปัญหาศัตรูพืช ฯลฯ โดยไม่เข้าใจว่า ไม่มีเทคโนโลยีใดที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน หากยังแก้ปัญหาไม่ตรงสาเหตุ มิหนำซ้ำการใช้เทคโนโลยีบางประเภทเอง ยังเป็นตัวก่อวิกฤตการณ์สิ่งแวดล้อมและสังคมได้ด้วย เช่น ปัญหาการใช้พลังงานนิวเคลียร์ ปัญหาการขับไล่ชุมชนเพื่อผลิตไฟฟ้าจากเขื่อน ฯลฯ จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กล่าวมาเป็นลำดับ จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา ค่านิยม และเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในทางที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีบูรณาการ และที่เป็นอุปสรรค คือเป็นปัจจัยก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบไม่มีบูรณาการได้ ทั้งนี้ขึ้นกับว่า ปัจจัยดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของกระบวนทัศน์การพัฒนาแบบใด แบบบูรณาการหรือแบบแยกส่วน หากเป็นแบบบูรณาการย่อมเอื้อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีบูรณาการ ดังเช่นระบบการพัฒนาภายในชุมชนตามตัวอย่างที่กล่าวมา[35] ขณะที่ มาร์ควาท (Marquardt) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ คือ มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น[36]

---

[35]อรศรี งามวิทยาพงศ์, เทคโนโลยีกับการเรียนรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http//www.freedownloadbooks.net

[36]Michael J. Marquarde, Building the Learning Organisation (New York : Mc Graw-Hill, 1996), 28.

นอกจากนี้ ณัฏฐิรา รัตนชาญพิชัย ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่พยากรณ์การยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ พบว่า 1) การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 3) การรับรู้คุณลักษณะนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลร่วมกันทำนายการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 4) มีความแตกต่างในการยอมรับระหว่างพนักงานที่ยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศกับพนักงานที่ไม่ยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจัยลักษณะทางภูมิหลัง และด้านอายุ อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน และสถานภาพการสมรส ส่วนเพศและระดับรายได้ พบว่า ไม่มีความแตกแต่งระหว่างพนักงานที่ยอมรับและไม่ยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ[37] ซึ่ง รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม กล่าวว่า ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อกวนและทำความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกัน KM ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์แพงๆเพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมว่าระบบเหล่านี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี[38]

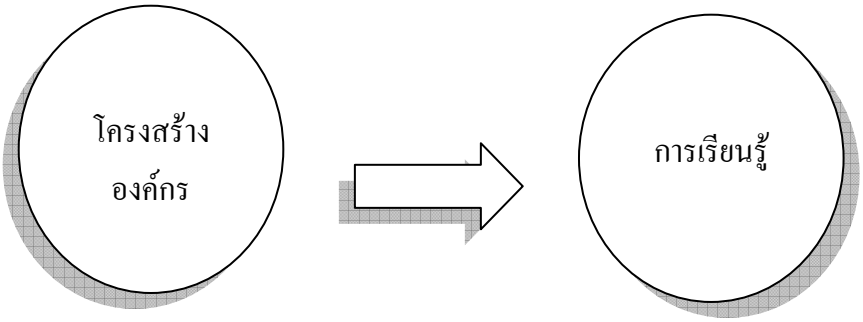
สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีต่อการเรียนรู้ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเทคโนโลยีต่อองค์ประกอบการเรียนรู้

---

[37]ณัฏฐิรา รัตนชาญพิชัย, “ปัจจัยที่พยากรณ์การยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” (ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544), บทคัดย่อ.

[38]รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.oja.go.th/site_km

9. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบโครงสร้างองค์กร กับองค์ประกอบการเรียนรู้



แผนภูมิที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้าง กับองค์ประกอบการเรียนรู้

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรกับองค์ประกอบการเรียนรู้ได้แก่แนวคิดของ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูงทั้งในการนำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ๆประกอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น การเปิดเสรีทางการค้า(Free Trade Area : FTA) อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมันที่มีการปรับตัวสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และแนวทางในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ คือ ความรู้ ที่ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าวองค์การจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะสามารถทำให้องค์การมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองถูกลองผิด มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ และนอกจากนั้นปัจจัยที่จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนบุคลากรในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้นยอมรับและ

จัดให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเปิดเผย รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การประกาศยกย่อง หรือ ชมเชยเพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นต้น[39]

จากการศึกษาของ วิโรจน์ พิชิตนิติกร ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด พบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศโดยเพศชาย และเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัด โดยพนักงานที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่างกัน และหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสรุปได้ว่า ในความแตกต่างของลักษณะบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันและหน่วยงานต้นสังกัดนั้น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานในบริษัทที่มีความแตกต่างกันในโครงสร้างที่องค์กรได้จัดแบ่งไว้นั้น ต่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใกล้เคียงกัน[40]

กอง บ.ก. วิชาการ ในวารสารหมออนามัย ได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้แล้ว เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า โครงสร้างองค์การที่เป็นแนวราบ และเน้นการทำงานแบบเครือข่าย (networking) ที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือ ควบคุมอย่างเข้มงวด จะช่วยในการส่งเสริมการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์การที่เน้นการเปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถรับรู้ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนกับองค์การภายนอกในรูปแบบเครือข่ายองค์การและสิ่งแวดล้อม ณ ทุกจุดของการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์การอีกด้วย[41]

---

[39]วราภร จริยธาราสิทธิ์, Human Resource [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.stoumba4.com/images/1152630161/Hr.doc

[40]วิโรจน์ พิชิตนิติกร, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด" (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548) 79 – 83.

[41]กอง บ.ก. วิชาการ, "การจัดการความรู้...สู่สุขภาวะ" วารสารหมออนามัย 12, 6 (พฤษภาคม – มิถุนายน, 2546), 13 -15)

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กรต่อการเรียนรู้ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโครงสร้างองค์กรต่อองค์ประกอบการเรียนรู้

การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ

ในการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square ค่า Goodness-of-fit Indices (GFI) และค่า Root Mean Squared Residual (RMR) เพื่อศึกษาดูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาวิจัย โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 22

1. ค่า Chi – Square : ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
2. ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
3. ค่า Goodness – of – fit indices : GFI และ AGFI
4. ค่า Root Mean Squared Residual : ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)
5. ค่า Comparative fit : ดัชนีเปรียบเทียบโมเดลพื้นฐานกับโมเดลตามทฤษฎี/ตามสมมติฐาน

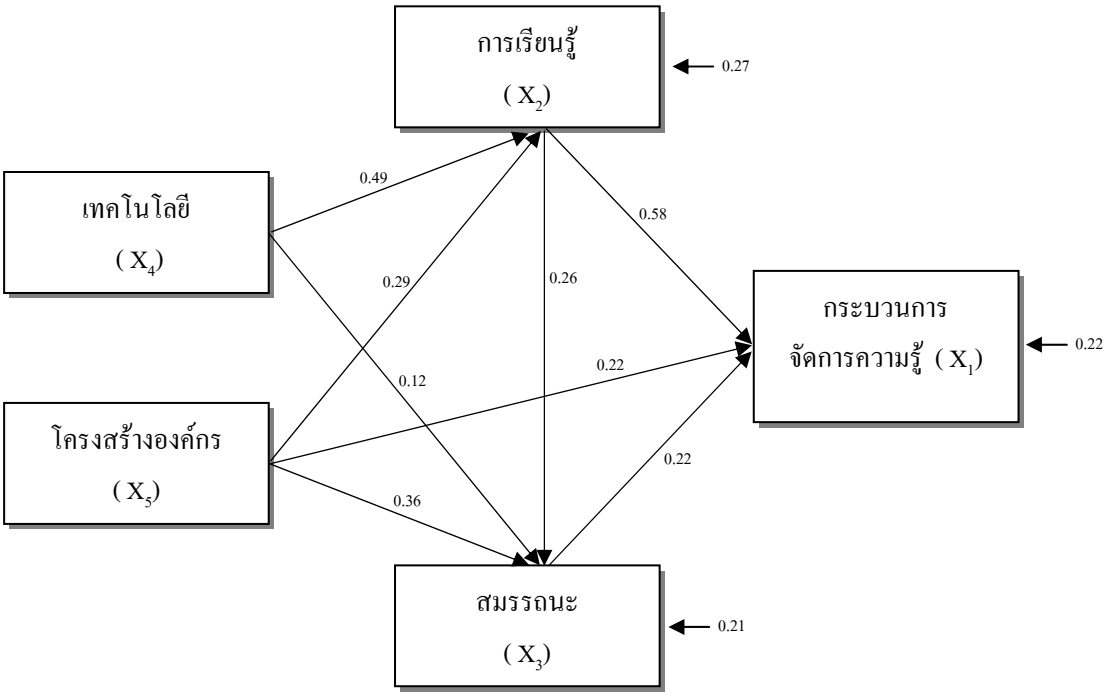
ตารางที่ 22 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์ความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์	ค่าที่ได้	ความหมาย
ไค – สแควร์ (χ^2)	มีค่าต่ำ เข้าใกล้ 0 มากที่สุด	2.48 (P = 0.29)	โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit : GFI)	มีค่าเข้าใกล้ 1	1.00	โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjusted Goodness of fit (AGFI)	มีค่าเข้าใกล้ 1	0.98	โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	มีค่าเข้าใกล้ 1	0.99	โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual : RMR	มีค่าอยู่ระหว่าง 0 – 1	0.0084	โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Largest Standardized Residual	มีค่าไม่เกิน 2	0.71	โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	มีค่าระหว่าง 0 – 0.05	0.025	โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตารางที่ 22 พบว่า ค่า ไค-สแควร์ (chi-square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 2.48 (P=0.29) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง อื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือ ค่า GFI = 1.00 และค่า AGFI = 0.98 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ ค่า Relative Fit Index (RFI) = 0.99 ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0084 และค่า Largest Standardized Residual มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 2 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.71 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 - 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 รูปแบบ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 27



Chi-Square = 2.48, df = 2, P-value = 0.28880, RMSEA = 0.025

แผนภูมิที่ 27 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 27 พบว่า แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถเขียนเป็นสมการโครงสร้างได้ดังนี้

KMPROC = 0.58*LEARNING + 0.22*COMPETEN + 0.22*ORGSTRUC, Errorvar.= 0.22 , Rý = 0.65

(0.042)	(0.051)	(0.045)	(0.016)
13.75	4.26	4.88	14.09

จากโครงสร้างสมการ สามารถอธิบายได้ว่า การเรียนรู้ (LEARNING) สมรรถนะ (COMPETEN) และโครงสร้างองค์กร (ORGSTRUC) มีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KMPROC) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.58 0.22 0.22 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าต่ำคือมีค่า S.E. = 0.042 0.051 0.045 โดยค่า t มีค่าเท่ากับ 13.75 4.26 4.88 ตามลำดับ และสามารถอธิบายความแปรน (R^2) ได้ 65%

LEARNING = 0.49*TECHNO + 0.29*ORGSTRUC, Errorvar.= 0.27 , Rý = 0.50

(0.041) (0.045) (0.019)

11.98 6.45 14.09

จากโครงสร้างสมการ สามารถอธิบายได้ว่า เทคโนโลยี (TECHNO) และโครงสร้างองค์กร (ORGSTRUC) มีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ (LEARNING) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.49 และ 0.29 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าต่ำคือมีค่า S.E. = 0.041 0.045 โดยค่า t มีค่าเท่ากับ 11.98 และ 6.45 ตามลำดับ และสามารถอธิบายความแปรน (R^2) ได้ 50%

COMPETEN = 0.26*LEARNING + 0.12*TECHNO + 0.36*ORGSTRUC, Errorvar.= 0.21 , Rý = 0.51

(0.044) (0.042) (0.041) (0.015)

5.98 2.97 8.63 14.09

จากโครงสร้างสมการ สามารถอธิบายได้ว่า การเรียนรู้ (LEARNING) เทคโนโลยี (TECHNO) และโครงสร้างองค์กร (ORGSTRUC) มีอิทธิพลทางตรงต่อ สมรรถนะ(COMPETEN) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.26 0.12 และ 0.36 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าต่ำคือมีค่า S.E. = 0.044 0.042 0.041 โดยค่า t มีค่าเท่ากับ 5.98 2.97 และ 8.63 ตามลำดับ และสามารถอธิบายความแปรน (R^2) ได้ 51%

จากแผนภูมิที่ 27 สามารถคำนวณหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวชี้วัดทั้งหมดที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

1. อิทธิพลทางตรง ผลทางตรงของการเรียนรู้ สมรรถนะ และโครงสร้างองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.58 0.22 0.22 ตามลำดับ

2. อิทธิพลทางอ้อม ผลทางอ้อมของตัวแปรที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ มีดังนี้

2.1 ผลทางอ้อมของการเรียนรู้ต่อกระบวนการจัดการความรู้

2.1.1 ผลทางอ้อมของการเรียนรู้ที่ผ่านสมรรถนะมีค่าเท่ากับ 0.26 x 0.22 = 0.06

2.2 ผลทางอ้อมของเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้

2.2.1 ทางอ้อมที่ผ่านการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.49 x 0.58 = 0.28

2.2.2 ทางอ้อมที่ผ่าน สมรรถนะ มีค่าเท่ากับ 0.12 x 0.22 = 0.03

2.3 ผลทางอ้อมของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้

2.3.1 ทางอ้อมที่ผ่านการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.29 x 0.58 = 0.17

2.3.2 ทางอ้อมที่ผ่าน สมรรถนะ มีค่าเท่ากับ 0.36 x 0.22 = 0.08

3. ผลรวมของตัวแปรที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ ได้จากผลบวกของผลทางตรง ผลทางอ้อม ทั้งหมด

3.1 ผลรวมของการเรียนรู้ต่อกระบวนการจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.64

3.2 ผลรวมของเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.28 + 0.03 = 0.31

3.3 ผลรวมของโครงสร้างองค์กรที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.17 + 0.08 = 0.25

ในการประเมินผลของตัวชี้วัดที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ จะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายก่อน แล้วจึงมาแยกค่าเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของตัวชี้วัดที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้ ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวชี้วัดที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อมที่ผ่านตัวแปรเกณฑ์				อิทธิพลรวม
			การเรียนรู้	สมรรถนะ	เทคโนโลยี	รวม	
การเรียนรู้ (LEARNING)	0.55	0.58	-	0.06	-	0.06	0.64
สมรรถนะ (COMPETEN)	0.43	0.22	-	-	-		0.22
เทคโนโลยี (TECHNO)	0.60	-	0.28	0.03	-	0.31	0.31
โครงสร้างองค์กร (ORGSTRUC)	0.50	0.22	0.17	0.08	-	0.25	0.47

จากตารางที่ 23 พบว่า ในการประเมินผลของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ จะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

เมื่อพิจารณาจากมากไปหาน้อย คือ เทคโนโลยี การเรียนรู้ โครงสร้างองค์กร และสมรรถนะ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง เรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีอิทธิพลทางต่อกระบวนการจัดการความรู้ จากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ สมรรถนะ และ โครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม เรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อกระบวนการจัดการความรู้ จากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ เทคโนโลยี และ โครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีอิทธิพลรวมต่อกระบวนการจัดการความรู้ จากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และสมรรถนะ

ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบและรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) สมรรถนะ 4) เทคโนโลยี และ 5) โครงสร้างองค์กรไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ยืนยันในด้านความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ ความเหมาะสมกับบริบทไทย ความเป็นไปได้ต่อการนำไปปรับใช้ การเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา และความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และข้อเสนแนะเพิ่มเติมอื่นๆ จากผู้เชี่ยวชาญโดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structured interview) ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม สรุปรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ไม่ขัดข้องเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ได้ เพราะองค์ประกอบที่ได้คือ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ในสถาบันนั้นดำเนินได้เป็นรูปธรรม แต่มีข้อคิดเห็นว่าองค์ประกอบนี้ ต้องมองให้ถึงผลประกอบการ ผลสัมฤทธิ์ที่จะได้ ครอบคลุมไปถึงปัจจัยความสำเร็จ เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี มองให้เห็นถึงเป้าหมายหรือผลกระทบที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษา หรืออธิบายถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจาก การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องใช้คู่มือการประกันคุณภาพเป็นหลัก ใช้ตัวเกณฑ์ ตัวหลักของการจัดการความรู้ ที่สำคัญต้องทำให้เกิด วัฒนธรรมการ

เรียนรู้ หรือ LC (Learning Culture) คือ สอนให้เกิด Knowledge อย่างเดียว แต่ให้มีความคิดที่จะนำความรู้เหล่านั้นไปใช้นอกกรอบ

ความถูกต้องเชิงทฤษฎี ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่ามีความถูกต้อง และสอดคล้องเชิงทฤษฎี ทั้งกระบวนการจัดการความรู้ การเรียน สมรรถนะ เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร มองดูครบในมิติของ input process เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะเป็นการนำคณิตศาสตร์มาจับ แบบแผนทางพฤติกรรมและสังคม ซึ่งยากที่จะครอบคลุมทุกมิติ และตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดทางคุณภาพ ซึ่งมีนัยสำคัญสำหรับองค์การที่เพิ่งเริ่มตั้ง แต่เมื่อองค์กรเข้มแข็งในระยะต่อมา ตัวชี้วัดทางปริมาณจะมีนัยสำคัญแทน

ความครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์ เพราะ การจัดการความรู้ (KM) โดยตัวของมันเองเป็น เครื่องมือและเทคนิค (tools and technique) ซึ่งจริง ๆ แล้ว KM คือความรู้ที่เกิดขึ้นแล้ว แล้วก็หวังว่าการทำ KM ที่จะได้ คือ ความรู้ใหม่ นอกจากนี้ KM เป็นเครื่องใช้ที่จำเป็นแต่ไม่ใช้ยั่งยืน มันต้องมีก่อน แต่มีอย่างเดียวยังไม่พอต้อง Dew กับความรู้ที่ยังไม่เกิดด้วย และมีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน เห็นว่าไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เหตุเพราะ อาจเพิ่มเติมเงื่อนไขของการใช้ตัวชี้วัด ได้แก่ ลักษณะองค์กรเป็นภาครัฐหรือเอกชน เพราะแรงขับเคลื่อนแตกต่างกัน รวมทั้งข้อจำกัดของตัวชี้วัดซึ่งจะใช้ในจุดของเวลา ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม และชุม จะทำให้ตัวชี้วัดไม่ได้ตามเกณฑ์

ความเหมาะสม ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่า เหมาะสม เพราะหากมองเพียงการจัดการความรู้ใน 5 องค์ประกอบ มีความครอบคลุม เหมาะสม ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และพยายามปรับข้ามศาสตร์ เพื่อเกิดการบูรณาการเพิ่มขึ้น ความเป็นจริง การจัดการความรู้ จะใช้ได้ดีกับองค์กรที่ไม่ได้พัฒนาคน แต่องค์กรไหนที่มีการ sharing อยู่แล้ว แต่ knowledge sharing ต้องไม่เป็นความรู้เก่า แต่ต้องเป็นความรู้ที่เป็น best practice ที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำมา share กัน มีผู้ทรงคุณวุฒิเพียง 1 ท่าน เห็นว่าไม่เหมาะสม เหตุเพราะบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด การพัฒนาบุคลากรควรเพิ่มตั้งแต่การคัดเลือก เข้าทำงานในองค์กร ให้ได้คุณสมบัติที่พร้อมจะพัฒนาได้ ในภาครัฐมีข้อจำกัดในเรื่องค่าตอบแทน ทำให้ขั้นตอนการคัดเลือก ทำได้ในลักษณะที่ให้มีคนทำงานก่อน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในเวลาต่อมา

ความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ เห็นว่ามีความเป็นเป็นไปได้ โดยเน้นการเชื่อมโยงโดย KM เป็น step ที่ 1 และกระตุ้นให้คิดไกล คิดกว้าง และคิดนอกกรอบ มองถึงอุปนิสัย หลักของการจัดการความรู้คือได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเราได้เป็นคนที่นำประสบการณ์จริงมาใช้ มันก็ทำให้เค้ามีความสุขในการพัฒนางาน อาจจะมีข้อกังขาว่าอันนี้ใช่หรือไม่ใช่ KM หากไม่ใช่ก็เกิดความไม่มั่นใจที่จะทำ ต้องมีการให้ความรู้กับบุคลากร โดยหลัก ๆ ใน

เรื่องของ KM เราเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพ มีความสามารถ แล้วก็คือให้ concept จนกระทั่งเรียนรู้สุดท้ายของ KM ก็คือการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และนำองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยี มาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน เห็นว่าเป็นไปได้ในระยะเริ่มต้นขององค์กร แต่จะเกิดช่องว่างระหว่างแผนกับการปฏิบัติจริง กลับทำให้บุคลากรเพิ่มภาระงาน และให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้น้อยลง

ความเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า มีประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา โดยเอา KM เป็นฐาน เพื่อไปหาความรู้ใหม่ เหมือน life long learning หรือต้องนำความรู้ใหม่จากคนรุ่นเก่า หรือคิดต่อยอด เพราะความรู้ไม่ได้อยู่ในห้องเรียน การทำการจัดการความรู้ช่วยให้เราต้องกระตุ้นให้เด็กคิดไกล คิดกว้าง และฟังคนข้านอกมากกว่ามองข้างใน ได้ฟังคนอื่นบ้าง วงการอื่น ๆ บ้าง เห็นจากข้อเท็จจริง เพื่อให้องค์กรเจริญขึ้น อีกทั้ง การจะมองเรื่องความรู้ต้องมองไปที่อุปนิสัยในการเรียนรู้ด้วย แต่การเรียนรู้จะมี self development ที่ดี และเลือกวิธีการที่แตกต่าง ให้วิธีการที่ทำแตกต่าง การจัดการความรู้ จะเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ได้ถ้าเกิดการแลกเปลี่ยน ปะทะกันอยู่เสมอ ความรู้ใหม่จะเกิดขึ้นได้ เมื่อมา Share กัน ให้นักศึกษาได้เรียนรู้เป็นทีม แล้วไม่กั๊กความรู้

ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ เห็น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะKM เป็น tools and technique ทุกองค์กรควรจะมีการเก็บข้อมูลไว้ แต่การเก็บข้อมูลก็ยังไม่พอ ต้องนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ก็ต้องขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร และวัฒนธรรมของการเรียนรู้ มีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน เห็นว่าไม่สอดคล้อง ทั้งนี้ควรพิจารณาองค์กรที่เป็นภาครัฐและเอกชนออกจากกัน เพราะแรงขับเคลื่อนแตกต่างกัน

ความคิดเห็นว่ามีองค์ประกอบอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้พิจารณาเสนอว่าควรมีองค์ประกอบเพิ่มเติม เช่นภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร แรงจูงใจ องค์ประกอบเกี่ยวกับทักษะการคิด การฟัง องค์ประกอบเกี่ยวกับการสื่อสาร องค์ประกอบวัฒนธรรม นโยบาย และระดับองค์กร อาจเพิ่มเติมสิ่งแวดล้อมและชุมชน ตัวอย่างเช่น ปัจจัยทางการเมืองทำให้ทิศทางและการวางแผนจัดการความรู้สะดุด โดยเฉพาะขวัญและกำลังใจ และความหวังในอนาคต ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เช่น จำนวนนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงาน จำนวนงานวิจัยต่อปี ซึ่งอาจเกิดขึ้นในเส้นทางอื่น ๆ ก่อนเกิดระบบตามตัวชี้วัดทั้ง 5 ก็ได้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าต้องพยายามพูดไปให้ถึง LO และพยายามทำให้ New Knowledge มันไม่ห่างไกลกัน นอกจากนี้ตัวชี้วัดดังกล่าว เป็นภาพรวม ไม่ได้จำเพาะต่อลักษณะงาน ทำให้การประเมินขาดความแม่นยำ เนื่องจากการบริหารมีหลายรูปแบบ และบางรูปแบบมีตัวชี้วัดที่ต้องได้ตามเกณฑ์แตกต่างกัน ตัวชี้วัดทั้ง

5 ขาดความมุ่งเน้นผู้รับบริการ โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมและชุมชน อันต้องสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ รวมทั้งความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

3.2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ไม่ขัดข้องเห็น ไม่มีปัญหา แต่บางท่านเห็นว่าเป็นการนำคณิตศาสตร์มาจับ ความเป็นไปได้ในสังคม ซึ่งถูกต้องเพียงบางส่วน การพัฒนางานด้วยการทำงานนั้น ก็จะมีหลากสาขาวิชาชีพเข้ามาพูดคุย แก้ไข ปรับปรุง อันนี้มันเป็นพื้นฐานที่ดีให้กับในเรื่องของเคเอ็มโดยที่เราไม่รู้ตัว เพราะหลาย ๆ อย่างมันมีอยู่แล้ว องค์ความรู้มันก็มีอยู่แล้ว แนวปฏิบัติหลาย ๆ อย่างเราก็ได้จากสิ่งเหล่านี้ แต่ทีนี้อาจจะมีบางตัวอย่างที่เราคิดว่าเราต้องการแต่ยังไม่มีเราก็มาช่วยกันสร้าง

ความถูกต้องเชิงทฤษฎี ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าถูกต้อง จะมีข้อจำกัดในการใช้เพราะเป็นผลวิเคราะห์ ณ จุดของเวลา เพียงจุดเดียว

ความครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าจะบอกไม่ได้ว่านี่ครบถ้วนไม่ครบถ้วน คือเรื่องการจัดการความรู้เรามีอยู่ อาจจะไม่ครบมันอยู่ในกระบวนการการทำงานประจำอยู่แล้วหรือบางอันก็อาจจะมีโดยชัดเจน แต่ถ้าดูโดยส่วนใหญ่เห็นว่าสอดคล้องมันคือตัวโครงสร้าง มีกระบวนการ มีสมรรถนะของคน มีโครงสร้าง มีกระบวนการ มีเทคโนโลยี เพราะฉะนั้นก็ครบแล้ว ในกรอบของข้อจำกัดต่าง ๆ

ความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าตัวหลักการเหมาะสมกับบริบทอุดมศึกษาไทย แต่ว่าในตัวโครงสร้างนี้ เชื่อว่าระบบราชการมันจะเป็นระบบระบบที่เป็นระบบราชการ เป็นระบบสั่งการอยู่ แต่ว่าของอุดมศึกษานี้พอเป็นไปได้ภายใต้เงื่อนไขมหาลัยเองก็ต้องปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่นสอดรับในระบบราชการ เชื่อว่าโครงสร้างของมหาลัยก็น่าจะใช้การจัดการความรู้ได้ ใช้สั่งการไม่ได้ การกระจายความรู้มันมาจากมันเป็นกระบวนการ มีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน เห็นว่าไม่เหมาะสม เพราะสถาบันอุดมศึกษามีความหลากหลาย วิสัยทัศน์และพันธกิจแตกต่างกัน

ความเป็นไปได้ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ มีเพียง 1 ท่านเห็นว่าเป็นไปได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้น เราควรให้พื้นฐานกระบวนการจัดการต่อเพื่อที่จะไม่ให้หายไปเลย โดยอาจตั้งชุมชนนักปฏิบัติ หรือบางกลุ่มอาจจะไม่ได้ตั้งชุมชนนักปฏิบัติ แต่ก็เปิดโอกาสให้เข้าได้เข้ามาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แล้วก็จัดกิจกรรมที่ให้แต่กลุ่มทำ ศึกษาว่าวิธีการที่ทำมีอะไรบ้าง และพยายามดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นประโยชน์ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ สิ่งที่เราต้องการคือการสร้างคุณภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น ความใฝ่รู้ หรือวัฒนธรรมการเรียนรู้ของคน ถ้าเอา KM ไปบวกด้วยก็จะดี เพราะได้ของที่เกิดขึ้นแล้ว แต่บางครั้งเราไม่ได้เก็บไว้ก็มี ดังนั้น KM ทำให้คนเราที่เกิดมาแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ การมองนอกกรอบ การนำเอาความรู้ไปสร้างมูลค่าเพิ่ม

ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีโครงสร้าง เป็นตัวกำหนดนโยบาย มีทีมทำงานอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างองค์ความรู้ ใช้เทคโนโลยี มีจัดกระบวนการ ช่วยกันแชร์ ใช้เครื่องมือที่หลากหลาย

ความคิดเห็นว่ามีรูปแบบอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน เห็นว่า เป็นรูปแบบที่เดินตามชาติตะวันตกมากเกินไป ขาดความยืดหยุ่นและความยั่งยืน อาจเพิ่มเติมการจัดการความรู้ตามภูมิปัญญาชาวบ้าน การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการความรู้ขององค์กร ยุคปัจจุบันเป็นยุคของความรู้ แต่ยุคหน้าเป็นยุคของอะไร และเมื่อนั้นตัวชี้วัดดังกล่าวจะเปลี่ยนแปลงไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทั้งในและต่างประเทศ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อไปสัมภาษณ์เชิงลึก (indepted interview) จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 167 ข้อ แล้วนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 2 มหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 20 คนต่อแห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 40 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α-coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9913 จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่ได้รับการประกาศผลการจัดอันดับ “การเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์” (e-University) จากเว็บไซต์ Webometrics

จำนวน 24 มหาวิทยาลัย ๆ ละ 20 คน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 480 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นฉบับสมบูรณ์ 400 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบหลักของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา แล้วนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยอ้างอิงจากผู้เชี่ยวชาญจากการใช้วิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research : EFR) ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบยืนยัน เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 400 คน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลและสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 275 คน (ร้อยละ 68.80) เป็นเพศชาย จำนวน 125 คน (ร้อยละ 31.30) ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 162 คน (ร้อยละ 41.10) อายุน้อยที่สุด 51 ปี ขึ้นไป

จำนวน 51 คน (ร้อยละ 12.80) ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 166 คน (ร้อยละ 41.60) และน้อยที่สุดมีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 69 คน (ร้อยละ 17.30) ด้านประสบการณ์การทำงานด้านการจัดการความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่ทำงานระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 280 คน (ร้อยละ 70.20) และน้อยที่สุด มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 30 คน (7.50) ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ เป็นผู้บริหารระดับนโยบายฯ จำนวน 200 คน (ร้อยละ 50.00) และเป็นผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ จำนวน 50 คน (ร้อยละ 50.00) ด้านหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดอยู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด จำนวน 160 คน (ร้อยละ 40.00) รองลงมาสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมหาวิทยาลัย ละ120 คน (ร้อยละ 30.00)

2. ระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาจากมัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.94 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.79 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.83 และระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 2.70 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.01

3. องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันและพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling) มีค่าเท่ากับ 0.973 ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและความเพียงพอของข้อมูล สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และจาก Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า แมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร มีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวชี้วัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ

เชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation)โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบหลัก “PCA” (Principal Component Analysis) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (varimax rotation) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 โดยถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปและบรรยายด้วย ตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ 81 ตัวชี้วัด สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 60.915 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) สมรรถนะของบุคลากร 4) เทคโนโลยี และ 5)โครงสร้างองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “กระบวนการจัดการความรู้” (Knowledge Management Process)

มีตัวชี้วัดทั้งหมด 39 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.603 ถึง 0.771 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 35.862 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 21.474 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 1 รายละเอียดแต่ละตัวชี้วัดเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1) องค์กรมีการสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต้องมีโดยบูรณาการความรู้จากภายนอกองค์กรมารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม 2) มีกำหนดระยะเวลา เพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกลบทิ้งความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน 3) มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล 4) การจำแนกชนิดของความรู้ คัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญ ว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ 5) มีการนำความรู้มาประมวลและกลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ 6) มีการออกแบบระบบหรือรูปแบบที่ใช้จัดเก็บความรู้ให้มีความหลากหลายเหมาะสมกับลักษณะของความรู้ต่าง ๆ 7) มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว 8) มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า 9) มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจดเป็นความลับทางด้านการค้าไว้ 10) มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว 11) มีการพิจารณาถึงลำดับชั้น

ในการเข้าถึง (สิทธิการเข้าถึงความรู้) เพราะบางประเด็นอาจเป็นทรัพย์สินด้านปัญญาขององค์กรที่ต้องรักษาในชั้นความลับ 12) มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กร มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ 13) มีการบูรณาการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานด้านการจัดการความรู้ 14) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรม ที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 15) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย 16) มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และหน่วยงานใดในองค์กร 17) มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่ายกับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก 18) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ทำให้สามารถเก็บความรู้ได้มากเป็น “ฐานความรู้” ที่หลากหลาย เป็น knowledge-based organization 19) มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 20) มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถ นำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร 21) มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านจัดการความรู้ ยังหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น 22) มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ 23) มีการวัดและประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้ และทรัพยากรความรู้ขององค์กร เพื่อทราบถึงสถานะปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร 24) มีการกำหนดให้การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่ใช้ประกอบในการพิจารณาการประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร 25) มีการนำผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ 26) ทีมงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วยบุคลากรทุกส่วนงานร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ 27) มีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงช่องทางการเข้าถึงความรู้ การเลือกใช้รูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้ทั้งที่ร้องขอและไม่ได้ร้องขอ 28) มีการบริหารปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดประสานกันอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้ ฯลฯ 29) มีการให้รางวัลผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้หรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานหรือพฤติกรรมดีเด่นในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่

เพื่อนร่วมงาน 30) มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง การจัดตลาดนัดชุมชนแนวปฏิบัติ หรือจัดตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง 31) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดถึงแผนงานหรือโครงงานใหม่ ๆ ที่ทำให้การจัดการความรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น 32) มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การสูญเสีย จากความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ 33) มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์กร ที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจไขว่คว้าตามอัธยาศัย 34) มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร 35) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ 36) บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ ฯลฯ 37) มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า 38) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือน ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) 39) มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลาย ไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 “การเรียนรู้” (Learning)

มีตัวชี้วัดทั้งหมด 14 ตัวชี้วัด รายละเอียดแต่ละตัวชี้วัดเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1) การให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือพัฒนาทักษะ ฯลฯ ตามความต้องการอย่างของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 2) มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา บรรยาย การดูงาน การเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ฯลฯ 3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ 4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในรูปแบบและด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) มีการสนับสนุนกิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสัมมนา พูดคุย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ 6) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ส่วนอื่น และฝ่ายอื่น 7) มีการส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

อย่างเต็มที่ 8) มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมของบุคลากรในรูปแบบโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ฯลฯ 9) มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยองค์กรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้ 10) มีการเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ ฯลฯ 11) มีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานโดยการนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้การปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง 12) มีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ 13) มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน หรือ มีการจัดตลาดนัดความรู้ ฯลฯ14) มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในด้านวิชาการและวิชาชีพไว้อย่างชัดเจน เช่น การให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ

องค์ประกอบที่ 3 “สมรรถนะ” (Competency)

มีตัวชี้วัดทั้งหมด 12 ตัวชี้วัดรายละเอียดแต่ละตัวตัวชี้วัดเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1) บุคลากรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ 2) บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญ และตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง 3) บุคลากรมีศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่การปรับตัวให้ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น 4) บุคลากรมีความคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง และสามารถเชื่อมโยง 5) บุคลากรมีรูปแบบความคิด เสนอแนวคิด วิธีการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ 6) บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมมือ ร่วมใจ ประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น 7) บุคลากรมีการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงความคิด และตัดสินใจได้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม 8) บุคลากรมีการแสดงออกให้เห็นถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการใฝ่รู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สม่ำเสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้ที่เท่าทันกับปัญหา หรือสถานการณ์ 9) บุคลากรได้รับการเสริมสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม 10) บุคลากรมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนให้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นไปประโยชน์

11) บุคคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่และวิถีชีวิตการทำงาน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างชัดเจน 12) บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริมสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 4 "เทคโนโลยี" (Technology)

มีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด รายละเอียดแต่ละตัวชี้วัดเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ 2) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง 3) มีการใช้เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) เป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลไปยังบุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4) มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรมาสามารถประสานการทำงาน กันได้ โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware , web board , web blog 5) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการนำวีดีทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสม มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น 6) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, E-learning, Webblog, Chat room ฯลฯ 7) มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ

องค์ประกอบที่ 5 "โครงสร้างองค์กร" (Organization Structure)

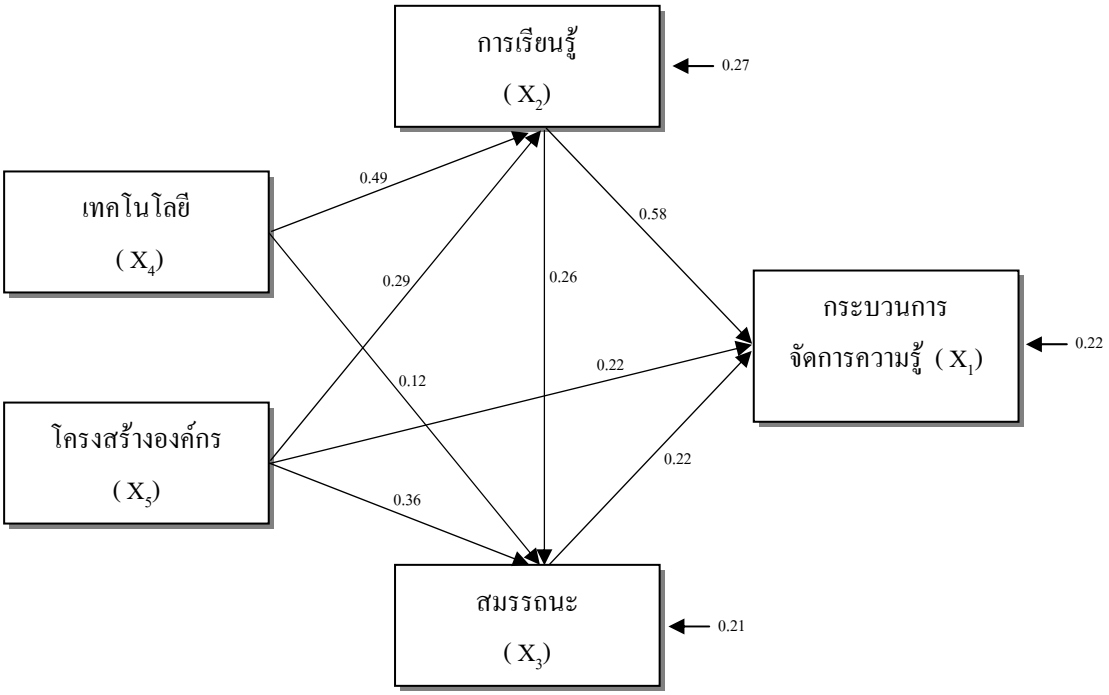
มีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัด รายละเอียดแต่ละตัวชี้วัดเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1) มีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการปฏิบัติงานและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน 3) นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจน และมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร 4) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และขอบเขตการจัดการความรู้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างทั่วถึง 5) มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Idicator) ของเป้าหมายการจัดการความรู้ในแต่ละระดับองค์กร 6) มีโครงสร้างคณะทำงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร 7) ผู้บริหารระดับกลางและต้น เป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ และนโยบายการจัดการความรู้ขององค์กร

กับบุคลากรระดับปฏิบัติการ 8) มีโครงสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ 9) มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการจัดการความรู้

4. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) ในการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square ค่า Goodness-of-fit Indices (GFI) และค่า Root Mean Squared Residual (RMR) เพื่อศึกษาดูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาวิจัย โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล พบว่า ค่า ไค-สแควร์ (chi-square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 2.48 (P=0.29) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือ ค่า GFI = 1.00 และค่า AGFI = 0.98 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ ค่า Relative Fit Index (RFI) = 0.99 ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0084 และค่า Largest Standardized Residual มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 2 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.71 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าระหว่าง 0 - 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 รูปแบบ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 27



Chi-Square = 2.48, df = 2, P-value = 0.28880, RMSEA = 0.025

แผนภูมิที่ 27 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 27 พบว่า แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถพิจารณาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง เรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีอิทธิพลทางต่อกระบวนการจัดการความรู้ จากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ สมรรถนะ และโครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม เรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อกระบวนการจัดการความรู้ จากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีอิทธิพลรวมต่อกระบวนการจัดการความรู้ จากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ สมรรถนะ และโครงสร้างองค์กร

5. การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่มี

ความสัมพันธ์กัน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมโดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research: EFR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้าง (structure interview) เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่านตรวจสอบยืนยัน ผลการยืนยันรูปแบบผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเหมาะสม เป็นไปได้ถูกต้อง และสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง ซึ่งองค์ประกอบที่มีผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน เห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุด คือ องค์ประกอบ “การเรียนรู้” ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการจัดการความรู้และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาของการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

1. ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) สมรรถนะ 4) เทคโนโลยี และ 5)โครงสร้างองค์การ ทั้งนี้สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา” ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงได้กำหนดให้คณะหรือหน่วยงานในสังกัด ดำเนินการในเรื่องจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ดังกล่าว สอดคล้องกับ พรชุลี อาชวอำรุง ที่กล่าวว่า ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

สู่เศรษฐกิจขับเคลื่อนโดยความรู้ ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาโดยทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นจะต้องมีความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เพื่อที่จะยังคงสนองตอบ และชี้นำสังคมได้ตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา แนวทางที่จะมีประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา คือการนำเอาองค์ประกอบของการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ และการนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น ในลักษณะที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษากลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และก่อให้เกิดระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ควรจะร่วมมือกันเพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด อันจะเป็นมาตรฐานของทุก ๆ มหาวิทยาลัย เพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์เครือข่ายและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สถาบันอุดมศึกษาอาจจะเพิ่มและจัดเก็บความรู้ที่แต่ละฝ่ายเข้าถึงเพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างในพันธกิจของตน และในคุณภาพของโปรแกรมซึ่งจัดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม

ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลดังกล่าวข้างต้น สิ่งสำคัญที่สุดคือทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้ภายในองค์กร เป็นมาตรวัดถึงการพัฒนาและศักยภาพอันเป็นพลังขับเคลื่อนได้อย่างดียิ่ง ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงมีการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงาน ตามสาขาวิชาชีพ และตามสมรรถนะ (competency) อย่างเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติ ระบบงานที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ และนำไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทุกคนในสถาบันอุดมศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด มาร์ควอด และเรย์โนว์ (Marquardt and Raynolds) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ว่าองค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 4) การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ 5) วิสัยทัศน์ 6) ความสามารถและทักษะของบุคลากร 7) การมีส่วนร่วม 8) การเรียนรู้ ส่วนโอเดล (O'Dell) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร

ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง 1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ 2) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่ 2.1) วัฒนธรรมองค์กร 2.2) เทคโนโลยี 2.3) โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 2.4) การวัดผลการจัดการความรู้ 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ แฟรงคลิน (Franklin) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) คน 2) กระบวนการ และ 3) เทคโนโลยี นอกจากนี้ โอร์ และเพียร์สัน (Orr and Persson) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การต่าง ๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเล็ท เพคการ์ด (HEWLETT PACKARD) เคพีเมจี (KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS) และซีร๊อซ์ (XEROX) พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในองค์การ ที่ทำการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีการกำหนดร่วมกัน โดยมีการใช้ความรู้เป็นฐานในการกำหนด 2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 3) องค์ประกอบด้านการมีผู้นำที่สามารถและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ 4) องค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาส และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างสร้างสรรค์ 5) องค์ประกอบด้านการลงทุนและการใช้เทคโนโลยีความรู้จะแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วก็ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอและเหมาะสมกับองค์การ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกันอย่างสมดุล ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้จัดคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ได้ระบุถึง 1) กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 1.1) การบ่งชี้ความรู้ 1.2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 1.3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 1.4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 1.5) การเข้าถึงความรู้ 1.6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ1.7) การเรียนรู้ 2) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 2.1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2.2) การสื่อสาร 2.3) กระบวนการและเครื่องมือ 2.4) การเรียนรู้ 2.5) การวัดผล 2.6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล นอกจากนี้ คีย์เซอร์ (Keyser) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) การวัด 5) โครงสร้างองค์การแบบแนวราบ และ6) กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ และจากผลการวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการศึกษา พบว่า การจัดการความรู้ที่สำคัญ

ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การเก็บความรู้ 5) การถ่ายโอนความรู้ และ6) การนำความรู้ไปใช้ และองค์ประกอบอื่นอีก 3 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหาร 2) การสื่อสารความรู้ และ 3) วัฒนธรรมองค์การ ส่วนโอพาร คำจีน จากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย สำนักนายกรัฐมนตรี ได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ประการ คือ 1) เป้าหมายที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น 2) วิธีกำหนดเป้าหมาย 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การคว้าความรู้จากภายนอก 5) คลังความรู้ 6) ทักษะและความสามารถของคน 7) กระบวนการจัดการความรู้ 8) วัฒนธรรมองค์การ 9) เทคโนโลยี และ 10) ระบบการวัด

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 5 องค์ประกอบ เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมตามคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบที่อธิบายรูปแบบได้ตามเกณฑ์และเหตุผลดังกล่าวข้างต้น

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบทั้ง 5 องค์ประกอบ อันประกอบด้วย 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) สมรรถนะ 4) เทคโนโลยี และ 5) โครงสร้างองค์กร เมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญ ที่มีผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ว่า

1.1 องค์ประกอบ“กระบวนการจัดการความรู้” (Knowledge Management Process)

เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 21.474 ของความแปรปรวนทั้งหมด ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นเป็นอันดับที่ 1 ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การจัดการความรู้ จึงจัดเป็นเครื่องมือในการบริหารยุคใหม่ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสำเร็จต่อกัน เพื่อแบ่งปันความรู้ ที่มีให้ผู้อื่นสามารถนำเอาไปใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางหรือกระบวนการที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังที่ วิจารณ์ พานิช ได้นิยาม การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์การ กลุ่ม บุคคล

หรือเครือข่าย ของกลุ่มบุคคลหรือองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่นำความรู้มาจัดการ แต่มีความหมายจำเพาะและลึกซึ้งกว่านั้น กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย คือ 1) การค้นคว้าและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ทั้งจากภายในองค์การ และภายนอกองค์การ นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์การ ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง 2) การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 3) การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย 4) การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ 5) การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ 6) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ 7) การสร้างความรู้ใหม่ 8) การประยุกต์ใช้ความรู้ และ 9) การเรียนรู้จากการใช้ความรู้ นาโนกะ (Nonaka) ได้เสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้เป็นหลักในมิติของเกลียวความรู้ หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้ 4 มิติ คือ 1) Socialization เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ 2) Externalization เป็นกระบวนการสื่อ หรือเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย 3) Combination เป็นกระบวนการรวมความรู้เปิดเผยเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ 4) Internalization เป็นกระบวนการสุดท้ายของเกลียวความรู้ ซึ่งจะกลับไปสู่ความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) อีกครั้งหนึ่ง ส่วน แมคคลีน และสมิธ (McKeen and Smith) เสนอว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่เริ่มจาก 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์การได้ 2) การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์การต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไรซึ่งอาจได้จากผู้รู้ หรือเครือข่ายต่าง ๆ 3) การยึดกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน 4) การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์การ 5) การใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์การ โดยองค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้ สำหรับ คอลลิสันและพาร์เซลล์ (Collison and Parcell) ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ว่าการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติจะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 4 ขั้นตอน กระบวนการเหล่านี้ มีลักษณะเป็นพลวัตรซึ่งองค์การต้องมีการจัดการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนของการสร้างการค้นหาหรือค้นพบความรู้ เพื่อให้ได้ “กลวิธี” ในการทำงานที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์การโดยเป็นการเรียนรู้จากกิจกรรมที่องค์การดำเนินอยู่ เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 จะต้องนำมาความรู้ที่ได้มาสกัดหรือกลั่นกรองเอาเฉพาะส่วนที่เป็นประโยชน์และทันสมัย แล้วนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้ทั่วทั้งองค์การ

อย่างรวดเร็ว โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกในการเผยแพร่ความรู้ที่ได้ใหม่แล้วนำไปจัดเก็บให้เป็นระบบ พร้อมที่จะใช้งานได้ทันที ที่ต้องการ ขั้นตอนที่ 3 ความรู้ที่จัดเก็บไว้นี้ถือเป็นสินทรัพย์หรือทุนปัญญาขององค์การองค์การจึงต้องนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากมีการลงทุนโดยการจัดอบรม ประชุม สัมมนา หรือนำไปใช้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายและหลายช่องทาง ขั้นตอนที่ 4 ความรู้ที่ได้มาทั้งหมด อาจจะล้าสมัยเมื่อกาลเวลาผ่านไป องค์การจึงต้องจัดการความรู้ซ้ำใหม่ในขั้นตอนที่ 1 นอกจากนี้ น้ำทิพย์ วิภาวิน เสนอกระบวนการการจัดการความรู้ว่าประกอบด้วย 1) การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (knowledge acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนา และการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล ในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการระดมความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม (socialisation) 2) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำเอาความรู้ที่สร้าง หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายในองค์การ โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า collaborative tools ได้แก่ e-mail newsgroup ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาในรูปแบบแนวทางเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ (externalization) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูล คู่มือ ไปใช้ในการแก้ปัญหาได้จริง ทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่ เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้น ๆ (internalization) 3) การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ (knowledge utilization) เป็นการใช้ความรู้ในองค์การจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (combination) สอดคล้องกับ คีย์เซอร์ (Keyser) ที่ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช ที่พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ 1) การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ กระบวนการจัดการความรู้ที่ต้องการให้เกิดมากที่สุด คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด สอดคล้องกับ ปณิตา พ้นภัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความรู้ : แนวคิดและกรณีศึกษา องค์การแคร์ประเทศไทย / มูลนิธิรักษ์ไทย บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmastsu Jalyos และบริษัท McKinsey ผลการศึกษา พบว่า ด้านการแสวงหาความรู้ องค์การแคร์ประเทศไทย บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmastsu Jalyos และบริษัท McKinsey มีการแสวงหาความรู้ที่ใกล้เคียงกันแต่แตกต่างกันบ้างในระดับของความเป็นทางการ แต่ทุกกรณีศึกษา จะสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานและนำมาแลกเปลี่ยนกันในรูปแบบต่าง ๆ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทำให้พนักงานมีโอกาส

ได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ด้านการสร้างความรู้ ทุกกรณีศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ไม่แตกต่างกัน คือ เน้นการสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ มีความแตกต่างกันซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ องค์การแคร์ประเทศไทยและบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ มีการจัดเก็บความรู้ในรูปของการบันทึกเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานส่วนบริษัท Deloitte Touche Tohmastsu Jalyos และ บริษัท McKinseyมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบของฐานข้อมูล (Database) ด้านการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ทุกกรณีศึกษามีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันและจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยบริษัท Deloitte Touche Tohmastsu Jalyos และ บริษัทMcKinsey จะใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง เนื่องจาก ทั้งสองบริษัทมีพนักงานจำนวนมากและลักษณะงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานร่วมกันโดยตรง ดังนั้น ในการสื่อสารจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน พบว่า องค์ประกอบด้าน กระบวนการของการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บการสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ สอดคล้องกับ วิลาวัลย์ มาคุ้ม ศึกษาวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากข้อสนับสนุนจากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ “กระบวนการจัดการความรู้ ” เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

1.2 องค์ประกอบ“การเรียนรู้” (Learning)

เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอันดับสอง ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 12.995 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันโลกได้ก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เป็นเศรษฐกิจที่เน้นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด คือ พลังสมอง ส่งผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของประเทศ ส่งผลให้กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย แต่ปัจจุบันกลยุทธ์การพัฒนาประเทศได้มุ่งไปสู่ “เศรษฐกิจบนพื้นฐาน

แห่งความรู้” สำคัญที่กำหนดการเติบโตทางเศรษฐกิจ คือ นวัตกรรมและความรู้ ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ คือ ความรู้ ที่ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าวองค์การจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะสามารถทำให้องค์การมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองถูกลองผิด มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ และนอกจากนั้นปัจจัยที่จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนบุคลากรในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้นยอมรับและจัดให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเปิดเผย รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่นการประกาศยกย่อง หรือ ชมเชยเพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ท (Marquardt) ที่กล่าวว่า ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับทุกองค์การ เนื่องจากความรู้ก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน การที่จะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้อย่างทั่วถึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนั้น การพัฒนาองค์การในปัจจุบัน จึงเน้นที่จะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถขยายศักยภาพของตนได้ด้วยการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ ความรู้เป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้เชิงองค์การ เป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น นอกจากนี้ บุญดี บุญญากิจ และคณะ กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ดังนั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการ บูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้นี้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง

จากข้อสนับสนุนจากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ “การเรียนรู้ ” เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

1.3 องค์ประกอบ “สมรรถนะ” (Competency)

เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอันดับสาม ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 9.438 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจาก ช่วงสองถึงสามปีมานี้มีการกล่าวถึง competency หรือที่เรียกเป็นภาษาไทยว่า ความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะ กันมากขึ้น

จะเห็นได้จากการที่หลายองค์กรเริ่มเห็นความสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากร อันนำไปสู่การสร้างผลผลิตและผลประกอบการที่ดีให้กับบริษัท องค์กรได้ตระหนักว่าแท้จริงแล้วการวัดความสำเร็จที่เป็นเสมือนผลลัพธ์ปลายทาง (output/outcome) มิได้เป็นหลักประกันว่า ต่อไปองค์กรจะมีผลประกอบการที่ดีเหมือนเช่นความสำเร็จที่เกิดขึ้นในอดีต และปัจจุบันพบว่ามีองค์กรหลายแห่งปิดกิจการไป หรือมีส่วนแบ่งการตลาดลดลงเนื่องจากองค์การเหล่านั้นมุ่งเน้นเฉพาะแต่ความสำเร็จในปัจจุบัน จนละเลยการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคคลากรที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (input) และเป็นทรัพยากรหลักที่จะผลักดัน (process) ให้เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฮาแกน (Hagan) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงานการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้นยังรวมถึงคุณภาพของความมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ.ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (competency) ว่าหมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (job roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดนเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่นมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่มีสมรรถนะดังกล่าวหรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กานต์สุดา

มาฆะศิรานนท์ ที่ได้ศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญมากที่สุดองค์ประกอบหนึ่งที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งบุคลากรในองค์การควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 5.1) เป็นผู้มีความใฝ่รู้คือชอบคิดฟัง อ่านเขียน ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ 5.2) เป็นผู้มีความรู้กว้าง คือมีความรู้ที่หลากหลายในสหสาขาวิชา 5.3) เป็นผู้มีความรู้และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ 5.4) เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี สามารถโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 5.5) มีประสบการณ์ในการสอนหรือการจัดการความรู้ 5.6) มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหา 5.7) มีจิตใจรักในการบริการ และสอดคล้องกับ โอพาร คำจีน ได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า ทักษะและความสามารถของคน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ส่วนวสันต์ ลาจันทึก ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้ นอกจากนี้ อิเมอรี (Emery) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดเชิงวินิจฉัย การจัดการความรู้ขององค์การที่ประยุกต์ใช้ Web-based โดยมุ่งวัดความคิดเห็นของพนักงานในองค์การ 3 ประเด็น คือ 1) องค์การได้สร้างและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างไร 2) มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับงานขององค์การบน Web-based อย่างไร และ 3) มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มาบน Web-based กับธำรงรักษาความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ในองค์การอย่างไร พบว่าความสามารถของพนักงาน และความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบโดยมีความสัมพันธ์ปริมาณที่สูงมากระหว่างองค์ประกอบทั้งสามทั้งนี้ ขณะที่โอร์ และเพียร์สัน(Orr and Persson) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การต่าง ๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเล็ท เพคการ์ด (HEWLETT PACKARD) เคพีเมจี (KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS) และซีร็อกซ์ (XEROX) พบว่า องค์ประกอบ ด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาส และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างสร้างสรรค์ มีการผสมผสานกันอย่างสมดุล สรุปว่า องค์การจะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเอาชนะคู่แข่งได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาต้นน้ำ หรือการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เมื่อพัฒนาให้พนักงาน

มีความสามารถหลักและความสามารถในงานได้แล้ว องค์กรเหล่านั้นย่อมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอันเป็นเสมือนปลายน้ำที่เป็นผลลัพธ์จากการมีต้นน้ำที่ดี

จากข้อสนับสนุนจากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ “สมรรถนะ ” เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสามของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

1.4 องค์ประกอบ “เทคโนโลยี” (Technology)

เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอันดับสี่ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 8.705 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์อันเกิดจากความก้าวหน้าด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญทำให้โลกอยู่ในภาวะไร้พรมแดน และนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนถาวรของประเทศไทย คนไทยมีขีดความสามารถพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับที่สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ สอดคล้องกับ แนวคิดของ ภราดร จินดาวงศ์ ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน หากนำมาใช้ไม่เหมาะสมอาจเกิดปัญหาได้ เช่น องค์กรอาจมีระบบการจัดการในการเก็บข้อมูล คำร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถสืบย้อนกลับข้อมูลได้ แต่หากระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ดีพอทำในลักษณะบันทึกบนกระดาษ เมื่อต้องการค้นหาก็ไม่สามารถหาได้หรือต้องใช้เวลานาน ซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์มากพอที่จะนำข้อมูลมาใช้ เป็นต้น หลาย ๆ ครั้งจะพบว่าการจัดการความรู้ที่ได้ผล เกิดจากการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้คนในองค์กรได้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ การจัดการความรู้ไม่ใช่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยหลัก ๆ จะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ โดยอาจเป็น intranet หรือ internet 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, webblog 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse สอดคล้องกับแนวคิดของ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม กล่าวว่า ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กร

ได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อกวนและทำความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกันการจัดการความรู้ ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ แพง ๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมว่าระบบเหล่านี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เตือนใจ รักษาพงศ์ ที่ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ เกล็ดนที ไชยชนะ ทำการศึกษาวิจัย การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในรูปแบบออนไลน์ โดยมีการออกแบบให้มีความยืดหยุ่นสูง ใช้งานง่าย การพัฒนาระบบในรูปแบบของ web application เป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับช่างยนต์ ผลการวิจัยพบว่า ผลของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ไปใช้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ วิทยาลัยการอาชีพศีขรภูมิ มีความพึงพอใจในระดับดี สามารถนำไปใช้จัดการความรู้ออนไลน์ได้ โดยระบบที่ได้มีความยืดหยุ่นสูง รองรับการทำงานแบบเครื่องเดียว (standalone) แบบเครือข่ายภายในองค์กร (intranet) และแบบอินเตอร์เน็ต (internet) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อสนับสนุนจากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ “เทคโนโลยี ” เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสี่ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

1.5 องค์ประกอบ “โครงสร้างองค์กร” (Organization Structure)

เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอันดับห้า ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 8.303 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากการจัดองค์กรและทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและสลับซับซ้อนมากขึ้นจากผลกระทบของโลกาภิวัตน์ นวัตกรรมใหม่ของเทคโนโลยี รวมถึงสภาพแวดล้อมย่อย ๆ ที่มีการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้องค์กรต้องมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการจัดการในการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความได้เปรียบทางทางการแข่งขัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานมีข้อผูกมัดต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จูงใจให้พนักงานใช้ความรู้

ความสามารถอย่างเต็มกำลังด้วยความเต็มใจ การสร้างความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วราภร จริยธาราสิทธิ์ กล่าวว่า จากแนวคิดการจัดการดังกล่าวจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการทางการจัดการแบบใหม่ (new management practices) ที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปร่างการจัดองค์การที่ให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะเป็นผู้ที่สัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง จึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ รูปร่างองค์กรแบบเดิมที่เป็นปิรามิด เปลี่ยนแปลงเป็นแบบเพชร มีการติดต่อสื่อสารแบบทีมงานข้ามหน้าที่ cross functional team มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค่าได้อย่างรวดเร็ว เพื่อการตอบสนองที่รวดเร็ว โครงสร้างองค์กรจึงต้องทำให้สั้นลง เป็นแนวราบ (flat organization structure) ขยายขนาดของการควบคุมและความรับผิดชอบให้กว้างขึ้น จากความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อม ทำให้งานโดยตัวของมันเองเพิ่มมากขึ้น การทำงานจึงต้องทำงานเป็นทีม ความสำเร็จในงานจึงขึ้นกับการปฏิบัติงานของทีมงาน การผนึกกำลัง synergy จึงมีความจำเป็นผู้จัดการเดิมที่เคยเป็นผู้สั่งการต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็น ที่ปรึกษา (consulter) ผู้สนับสนุน (supporter) เป็นผู้นำทีม (team leadership) ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอด และ เรย์โนว์ (Marquardt and Raynolds) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์องค์การควรกำหนดความรู้ไว้วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อองค์การจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้ง ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการขององค์การเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายเพื่อเป็นตัวสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องกำหนดให้มีคุณลักษณะดังนี้ 3.1) สร้างแรงกระตุ้นแรงบันดาลใจแม้ในยามที่ท้อแท้ 3.2) ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้า 3.3) มีความชัดเจนและ

แน่นอน 3.4) เป็นสิ่งที่ทำได้จริงไม่เพ้อฝัน 3.5) สื่อสารง่าย มีความชัดเจน เข้าใจง่าย 3.6) สามารถสร้างความรู้สึก/ประสบการณ์ที่ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้ยินหรือได้เห็น 3.7) เป็นสิ่งที่ท้าทายและต้องมีการขยายขีดความสามารถที่สามารถทำให้สำเร็จได้ และสอดคล้องกับคีย์เซอร์ (Keyser) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่าโครงสร้างองค์การแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

จากข้อสนับสนุนจากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ “โครงสร้างองค์กร ” เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับห้า ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) สมรรถนะ 4) เทคโนโลยี และ 5)โครงสร้างองค์กร ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีรารัตน์ มหาทรัพย์ ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของหน่วยบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในการจัดการความรู้ 2) การสนับสนุนของผู้บริหาร หากผู้บริหารสนับสนุนด้านทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และมีการประเมินผลงานจากการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีส่วนในการจัดการความรู้ รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการส่งเสริมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ด้วยแล้ว ก็จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น 3) เทคโนโลยี 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) การประเมินผล 6) เวลา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ การสร้างระบบแรงจูงใจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้โดยรวม เรียงตามลำดับ พบว่า 1) ผู้นำหรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ องค์การ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็น

องค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัวบ่งชี้ รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ พบว่ารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดช่องทางการเผยแพร่ความรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน งาน และหน่วยงาน และ 7) การติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลผลิตและผลลัพธ์ และองค์ประกอบของรูปแบบการจัดกาความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ 2) หน่วยงาน 3) คน และ 4) เทคโนโลยี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เตือนใจ รักษาพงศ์ ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง และ การวัดผล

และเมื่ออภิปรายผลเป็นรายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ตลอดจนนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา พิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีอิทธิพลรวมต่อกระบวนการจัดการความรู้ จากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และสมรรถนะ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 องค์ประกอบการเรียนรู้ (Learning)

มีอิทธิพลรวมต่อกระบวนการจัดการความรู้มากที่สุด คือ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.64 มีอิทธิพลทางอ้อมต่อกระบวนการจัดการความรู้ คือมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.06 และมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้มากที่สุด คือ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.58 ทั้งนี้ เนื่องจากการเรียนรู้จึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ขาดไม่ได้ หากปราศจากการเรียนรู้ชีวิตคงหยุดนิ่งไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (personal mastery) คือ การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคลทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ ที่ต้องการรวมทั้งสามารถทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรพัฒนาตนเองเพื่อทำให้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตนต้องการบรรลุผล การมีนิสัยหมั่นค้นคว้าใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆไม่อายที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองและทีมงานอยู่เสมอ สามารถนำ

ความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองหรือทีมงานอยู่เสมอ ๆ นำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน การแบ่งปันความรู้ ความคิดเพื่อการพัฒนาต่อยอด หรือพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธิดา จุลินทร ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์ : กรณีศึกษาศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต พบว่า ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสอดคล้องกับผลวิจัยของ ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา ที่ศึกษาการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อิทธิพลต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้ แมคคาร์ธี (McCarthy) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ : กลยุทธ์การประเมินผลและกระบวนการใช้ประโยชน์ในระดับอุดมศึกษา พบว่า การสอนและการเรียนรู้สามารถสนับสนุนการใช้การจัดการความรู้ด้วยการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิก ขณะที่ กนกนารถ ผดุงชัย ทำการวิจัยเพื่อศึกษาการจัดการความรู้ และศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา คือ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ของบุคลากร กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ ศึกษาวิจัย การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อประโยชน์ของการจัดการความรู้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ยังเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ บุคลากรไม่เข้าใจการจัดการความรู้ และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์การไม่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดความร่วมมือในการสร้างและจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของบุญส่ง หาญพานิช ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และบริการความรู้ ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ การแสวงหา การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การบันทึก การนำความคิดสู่การทำงาน

การสร้างคุณค่า และวิถีและสภาวะการรู้ ซึ่งวิถีและสภาวะการรู้ ได้แก่ การรู้ว่ารู้ การรู้ว่าไม่รู้ การไม่รู้ว่ารู้ และการไม่รู้ว่าไม่รู้

2.2 องค์ประกอบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

มีอิทธิพลรวมต่อกระบวนการจัดการความรู้เป็นอันดับสอง คือ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.47 มีอิทธิพลทางอ้อมต่อกระบวนการจัดการความรู้ คือมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.25 และมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้ คือ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.22 ทั้งนี้ เนื่องจาก การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (appropriate structure) องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์องค์การควรกำหนดความรู้ไว้วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อองค์การจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชน (Chen) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้คือมีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์การซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

ขณะที่ ไลท์วูด เลียวนาร์ด และชาร์แร็ท (Lethwood, Leonard, & Sharratt) ได้ทำการศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า โครงสร้างของสถานศึกษาเหล่านั้น จะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบร่วมมือ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ คีย์เซอร์ (Keyser) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า โครงสร้างองค์การแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรม

องค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด และจากการศึกษาวิจัยของ เตือนใจ รักษาพงศ์ ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ กองบรรณาธิการวิชาการในวารสารหมออนามัย ที่ได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้แล้ว เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า โครงสร้างองค์การที่เป็นแนวราบ และเน้นการทำงานแบบเครือข่าย (networking) ที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือ ควบคุมอย่างเข้มงวด จะช่วยในการส่งเสริมการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์การที่เน้นการเปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถรับรู้ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนกับองค์การภายนอกในรูปแบบเครือข่ายองค์การและสิ่งแวดล้อม ณ ทุกจุดของการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์การอีกด้วย

2.3 องค์ประกอบเทคโนโลยี (Technology)

มีอิทธิพลรวมต่อกระบวนการจัดการความรู้เป็นอันดับสาม คือ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.31 มีอิทธิพลทางอ้อมต่อกระบวนการจัดการความรู้มากที่สุด คือมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.31 และมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้ คือ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.22 ทั้งนี้ เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สำหรับการจัดการความรู้ขององค์การและความเข้าใจเทคโนโลยีเป็นศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับปัจจุบัน เพราะองค์การใดที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้ากว่าองค์การอื่น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของภราดร จินดาวงศ์ ที่กล่าวว่า เทคโนโลยี เป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน องค์กรอาจมีระบบการจัดการในการเก็บข้อมูลคำร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถสืบย้อนกลับข้อมูลได้ หลาย ๆ ครั้งจะพบว่าการจัดการความรู้ที่ได้ผล เกิดจากการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้คนในองค์กรได้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ การจัดการความรู้ไม่ใช่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยหลัก ๆ จะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ โดยอาจเป็น intranet หรือ internet 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, webblog 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse สอดคล้องกับแนวคิดของ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม กล่าวว่า ความ

พร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อกวนและทำความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกัน KM ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ แพง ๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมว่าระบบเหล่านี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี และจากการศึกษาวิจัยของ กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านของการจัดเก็บและสืบค้นความรู้และการถ่ายโอน หรือการแบ่งปันความรู้ให้ดำเนินไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และทันเวลา รวมทั้ง เตือนใจ รักษาพงศ์ ที่ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ เฟลลิเชียโน (Feliciano) ได้ศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับการนำระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจทั้งเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และรวมถึงกระบวนการสร้างฐานความรู้สำหรับการนำความรู้ไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งเทคโนโลยี และผู้สนับสนุนองค์กร เป็นตัวชี้วัดที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้มีประสิทธิผลมาก หรือการกระตุ้นคนทำงานด้วยความรู้ (Knowledge Worker) ให้มีปฏิสัมพันธ์กับฐานความรู้มากกว่าที่ทำงานประจำ นอกจากนี้ บุญส่ง หาญพานิช ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ที่สำคัญๆ ได้แก่ การสื่อสาร เทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการ ความรู้ หลักการที่สำคัญของเทคโนโลยี คือ ใช้ง่าย ไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใช้ และลักษณะงานที่ใช้ เทคโนโลยีสื่อสารความรู้มี 2 ประเภท คือ ประเภทที่เป็นอุปกรณ์ เช่น เครื่องอ่านและบันทึกความรู้ เครื่องพิมพ์ หุ่นยนต์ และ อื่นๆ ประเภทที่เป็นซอฟต์แวร์ เช่น ซอฟต์แวร์สืบค้นความรู้ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทอล ฐานความรู้ และอื่นๆ

2.4 องค์ประกอบสมรรถนะ (Competency)

มีค่าอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้ คือ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.22 ไม่มีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อกระบวนการจัดการความรู้มากที่สุด จึงมีค่าอิทธิพลรวมต่อกระบวนการเท่ากับ 0.22 ทั้งนี้ เนื่องจาก สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติและทักษะความชำนาญในการทำงานแต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือ ศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ สมรรถนะ คือ คุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กรและมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่สมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือลดลง เนื่องจากองค์การมุ่งเน้นเฉพาะแต่ความสำเร็จในปัจจุบันจนละเลยการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคลากรที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (input) และเป็นทรัพยากรหลักที่จะผลักดัน (process) ให้เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานบนพื้นฐานของ competency นั้น จะเน้นที่การประเมินหาช่องว่างความสามารถ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการพิจารณาเปรียบเทียบความสามารถที่คาดหวังกับความสามารถที่พนักงานทำได้จริง เพื่อหาวิธีการและแนวทางในการเสริม จุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ผลของการประเมินหาช่องว่างความสามารถของพนักงาน จะทำให้หน่วยงานบุคคลสามารถวางแผนการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างมีทิศทางและแนวทางมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ โอฮาแกน (O'Hagan) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงานการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของความมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (competency) ว่าหมายถึง

ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (job roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดนเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่นมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่มีสมรรถนะดังกล่าวหรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ จากผลงานวิจัยของ กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ที่ได้ศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชนผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญมากที่สุดองค์ประกอบหนึ่งที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งบุคลากรในองค์การควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 5.1) เป็นผู้มีความใฝ่รู้คือชอบคิดฟัง อ่านเขียน ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ 5.2) เป็นผู้มีความรู้กว้าง คือ มีความรู้ที่หลากหลายในสหสาขาวิชา 5.3) เป็นผู้มีความรู้และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ 5.4) เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี สามารถโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 5.5) มีประสบการณ์ในการสอนหรือการจัดการความรู้ 5.6) มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหา 5.7) มีจิตใจรักในการบริการ สอดคล้องกับ วสันต์ ลาจันทึก ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา (THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTES.) ได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ด้านการนำตัวชี้วัดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

ผู้บริหารระดับนโนบายของสถาบันอุดมศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา ต้องสามารถบูรณาการการบริหารจัดการกับการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนเดียวกัน โดยไม่มองว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของคณะวิชา หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการที่จะนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารควรพิจารณานำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปกำหนดเป็นนโยบายในการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียน 3) สมรรถนะ 4) เทคโนโลยี และ 5) โครงสร้างองค์กร และพิจารณานำองค์ประกอบที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถาบันไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้

2. ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา สามารถนำองค์ประกอบตัวชี้วัดที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับบริบทของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับใช้เป็นแนวทางในการนำตัวชี้วัดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ดังต่อไปนี้

1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวพันกันทั้งองค์กร ไม่ใช่เป็นเรื่องของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ดังนั้น ในระดับมหาวิทยาลัย ควรจัดตั้งทีมงานที่คณะทำงานมาจากทุกส่วนขององค์การ โดยบุคลากรที่มาร่วมเป็นคณะทำงาน ควรมีอำนาจในการจูงใจคนในหน่วยงาน และเป็นพลังขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของคณะวิชา หน่วยงานระดับศูนย์ / สถาบัน / สำนัก และกอง นอกจากนี้ควรมีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนด

นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร ตลอดจนการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยภายนอกด้วย

2. ด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ เพราะการเรียนรู้ ที่มีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้รูปแบบ วิธีการ ตลอดจนนวัตกรรมจากการเรียนรู้นั้น อันจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสถาบันอุดมศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย ทั้งนี้ ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในด้านวิชาการและวิชาชีพไว้อย่างชัดเจน

3. ด้านสมรรถนะ ควรมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีทั้งทักษะ ความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง บุคลากรควรได้รับการส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริมสร้างสรรค์ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยการให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนให้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นไปประโยชน์และมีการแสดงออกให้เห็นถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการใฝ่รู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สม่ำเสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้ที่เท่าทันกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. เทคโนโลยี ผู้บริหารควรสนับสนุนปัจจัยเกื้อหนุนทางด้านเทคโนโลยี ทั้งเทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ โดยอาจเป็น intranet หรือ internet เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, webblog ตลอดจนเทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ความรู้ได้โดยง่าย

5. โครงสร้างองค์การ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา สามารถใช้ตัวชี้วัดที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา โดยจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม และเอื้อต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ควรกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรให้ชัดเจน รวมทั้งชี้แจงเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในเรื่องขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ตลอดจนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีโครงสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเชิงลึกมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการนำองค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

2. ควรศึกษาวิจัยว่ามีเครื่องมือการจัดการความรู้ชนิดใดที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลที่ทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. ควรศึกษาระบบการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นการบูรณาการจัดการความรู้ไปใช้ในด้านการเรียนการสอน

บรรณานุกรม

กนกนารถ ผดุงชัย. “การจัดการความรู้ของบุคลากรของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโครงการและการประเมินโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2550.

กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม. สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ. กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ พ.ศ. 2544-2553 ของประเทศไทย. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิก จำกัด, 2545.

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) .กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

กรุงเทพธุรกิจบีซวิค. คิดนอกกรอบ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 21 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.bangkokbizweek.com/20070902/bschool/index.php?news=column_24575375.html

กังวาน ยอดวิศิษฎ์ศักดิ์ และปกรัฐ หังสสูต. “การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน.” ใน หนังสือชุด สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .กรุงเทพฯ : หจก. ฟันนี่ พับบลิชชิ่ง, 2550.

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (โสตทัศนศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

กองบรรณาธิการวิชาการ, “การจัดการความรู้…สู่สุขภาวะ” วารสารหมออนามัย 12, 6 (พฤษภาคม – มิถุนายน, 2546), 13 -15.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหน้า [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.kriengsak.com/index.php?

เกล็ดนที ไชยชนะ, “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ : กรณีศึกษาวิทยาลัยการอาชีพศีขรภูมิ” สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

เกษม สุวรรณกุล. มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ คืออะไร [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.culi.chula.ac.th/tic/out.html

จารุพงศ์ พลเดช. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.lopburi.go.th/governor/book_january_51/human.doc

จำเริญ จิตรหลัง. “การจัดการศึกษาเพื่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์.” วารสารนักบริหาร 28, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2548) : 102.

_____. “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร, 2550.

จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต การอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.

ชัยโย สุวรรณรัตน์. “สมรรถนะของบุคลากรเทศบาลตำบลเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจในการจัดการศึกษา จากกระทรวงศึกษาธิการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น.” ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคม มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช .เพลินเพื่อรู้ .กรุงเทพฯ : พี. เพรส., 2543.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2544.

ณัฏฐิรา รัตนชาญพิชัย. “ปัจจัยที่พยากรณ์การยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ.” ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.

ดนัย เทียนพุฒ. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นาโกต้า, 2545.

ดาริกา แกล้วกล้า. “การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของครูและนักเรียนด้วยกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน.” วิทยานิพนธ์รศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น กลุ่มวิชาวิจัยและสถิติ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2549.

เตือนใจ รักษาพงศ์. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.” ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ Introduction to Modern Public Management. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พริ้น แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2549.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัตนไตร, 2549.

เทียนฉาย กีระนันท์. “บทบาทของมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาเศรษฐกิจ.” เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ สออ. ประเทศไทย ครั้งที่ 7 เรื่อง The ole of Universitys in a Knowledge Driven Economy ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารสถาบัน 3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 20 กรกฎาคม 2544.

ธิดา จุลินทร. “กระบวนและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์ : กรณีศึกษาศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต.” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2549.

ธีรารัตน์ มหาทรัพย์. “การจัดการความรู้ของหน่วยบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.” ภาคนิพนธ์หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

ธวัช หมัดเต๊ะ. “The New Knowledge Management การจัดการความรู้ยุคใหม่.” <u>วารสารถักทอสายใยแห่งความรู้</u> 8 (กันยายน – ตุลาคม, 2547) : 24-27.

นงราม เศรษฐพานิช. “การพัฒนาตัวชี้วัดและทบทวนกระบวนการทำงาน.” คำบรรยายจากการสัมมนาการปฏิรูประบบราชการ สกศ. ครั้งที่ 4 (สายวิชาการ) ณ โรงแรมดุสิตรีสอร์ท แอนด์ โปโลคลับ จังหวัดเพชรบุรี, 12 – 14 มีนาคม 2550.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. “สถิติการศึกษาและแนวโน้ม.” เอกสารประกอบการสอนวิชาสถิติการศึกษาและแนวโน้ม ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541. อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย. <u>โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย</u>. พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. <u>การวิเคราะห์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศในเอเชีย</u> .กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

นภดล สุขสำราญ. “การจัดการความรู้.” <u>วารสาร กฟผ</u> 12 , 1 (มกราคม – มีนาคม 2546) : 52-55.

นฤมล แก้วป้อม. “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้.” การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

นฤมล พฤกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. “การจัดการความรู้ : Knowledge Management.” <u>วารสารรังสิตสารสนเทศ</u> 6 , 1 (มกราคม – มิถุนายน 2543) : 60 – 70.

นักสิทธ์ คูวัฒนาชัย. “การพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา.” เอกสารประกอบการบรรยายการประชุมปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา โรงแรมเซ็นจูรี่ปาร์ค กรุงเทพฯ, 16 กรกฎาคม 2550.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. “การจัดการความรู้. ”วารสารศรีปทุมปริทัศน์ 3, 2 (กรกฎาคม –ธันวาคม 2547) : 16-92.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์, 2547.

นิตยา สำเร็จผล. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

นิพจน์ เทียนวิหาร และคณะ. ความรู้ท้องถิ่นการจัดการความรู้สู่การจัดการทางสังคม .กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการจัดการทางสังคม, 2547.

นิสดารก์ เวชยานนท์ . “พลังอำนาจของระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง.” (The Power of High Performance Work Systems) [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.nidampa9phitsanulok.net/download/620/the%20power.doc

บดินทร์ วิจารณ์ การจัดการความรู้ .กรุงเทพฯ : แอดวานส์อินโฟ เซอร์วิส, 2545.

บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ.กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547.

บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด. Knowledge Management [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.micro.se- ed.com/content/mc196/MC196_112.asp

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ), 2548.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3 .กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2549.

บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

บุบผา เกลียวทอง. “การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมของพนักงานธนาคารออมสินภาค 8.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.

ปณิตา พ้นภัย. “การบริหารความรู้ : แนวคิดและกรณีศึกษา.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะ) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ประชาสรรค์ แสนภักดี. “การจัดการความรู้ของเครือข่ายทางสังคมเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.

ประพนธ์ ผาสุกยืด การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. พิมพ์ครั้งที่ 10.กรุงเทพฯ : ไยไหม, 2550.

ประเวศ วะสี. การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข.พิมพ์ครั้งที่ 2 .กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์กรีน-ปัญญาญาณ, 2550.

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา "การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต."ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีย์บัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550.

พรชุลี อาชวอำรุง. "แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา : รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน." รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย .ม.ป.ท., 2543.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2547.

พสุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ: Retooling : The New Strategy. กรุงเทพฯ : ฮาซัน พริ้นท์ติ้ง, 2546.

พิสณุ ฟองศรี. เทคนิควิธีประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท พรอพเพอร์ตี้พริ้นท์ จำกัด, 2550.

เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์. "การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข." ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.

พรชุลี อาชวอำรุง, การบริหารความรู้ในระดับอุดมศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 พฤษภาคม 2553 เข้าถึงได้จาก http://www.ns.mahidol.ac.th/english/km/article/kmth0001.htm

พรชุลี อาชวอำรุง. "แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน." รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.

พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค. "การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอน และเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา .กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ภราดร จินดาวงศ์. การจัดการความรู้ KM KNOWLEDGE MANAGEMENT THE EXPERIENCE. กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง, 2549.

มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ. เทคนิคการออกแบบและประยุกต์ใช้ " Competency" เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.auditddc.org/images/Technique

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.no-poor.com/dssandos/ch8km1.htm

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.oja.go.th/site_km

รัตน์ เที่ยงตรง. "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 :กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดารารัศมี." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน, 2540.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์, 2546.

รุ้งรังษี วิบูลชัย. "การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ์. "การพัฒนาการบริหารจัดการองค์ความรู้." จุฬาลงกรณ์ รีวิว 15, 57 (ตุลาคม – ธันวาคม 2545) : 45-52.

วราภร จริยธาราสิทธิ์. Human Resource [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.stoumba4.com/images/1152630161/Hr.doc

วสันต์ ลาจันทึก. "การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

วสิษฐ์ พรหมบุตร สุธี ปิงสุทธิวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหกิจ. KPIs Principle to Practice : วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง .กรุงเทพฯ : แผนกประมวญความรู้ ฝ่ายวิจัยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549.

วิจารณ์ พานิช. “ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน “คน” มากกว่า “ตำรา” .” วารสารสานปฏิรูป 7 , 80 (ธันวาคม 2547) : 1-7.

_____.การจัดการความรู้ คืออะไร: ไม่ทำไม่รู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.Anamal.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html

_____.การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2551.

_____.ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2552. เข้าถึงได้จาก http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/km_university.pdf

_____.การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ.กรุงเทพฯ : ตถาตา พับลิเคชั่น, 2548.

_____.สู่การสร้างสรรค์สูงส่งเต็มศักยภาพ : การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยไทย [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 7 ธันวาคม 2550 เข้าถึงได้จาก http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/km_university.pdf

_____.องค์การเรียนรู้และการจัดการความรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://kmi.trf.or.th

วิจิตร ศรีสอ้าน. หลักอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2518.

วิโรจน์ พิชิตนิติกร. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.

วิลาวัลย์ มาคุ้ม. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

ศิริชัย กาญจนวาสี.ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ, “การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน” ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). โมเดลการจัดการความรู้ ไม่รู้จบ [Online]. Accessed 21 January 2008. Available from http:// www.kmi.or.th

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปี 2549 – 2551 .กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2548.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา .กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2548.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548.

สมคิด สร้อยน้ำ. “การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.

สมรักษ์ รักษาทรัพย์. “การพัฒนาตัวชี้วัด : ปัจจัยเชื่อมโยงแผนงาน แผนเงิน และแผนคนในศตวรรษที่ 21.” จุลสารเศรษฐศาสตร์ 2,2 (กันยายน-พฤศจิกายน 2541): 22.

สมศรี เวชวิฐาน. แนวทางการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมให้ประสบความสำเร็จ ตามทัศนะของผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัล SET Awards [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://research.sru.ac.th/doc/vjk/somsri_50.doc

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.mua.go.th

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การพัฒนาระบบสมรรถนะ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.ocsc.go.th

_____. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1) [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http://www.nakhonnayok.go.th/ppisnayok/data11.doc

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ พ.ศ. 2550-2554 .กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549.

สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 . กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด, 2550.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). ผลการประเมินสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.edu/pru.ac.th/phaitoon/car5/evaluate_ed.ppt

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานวิจัย เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า .กรุงเทพฯ : บริษัท ออฟเซ็ท เพรส จำกัด, 2550.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, 2549.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. “ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน.” ข่าวสารวิจัยการศึกษา 19, 6 (สิงหาคม–กันยายน 2539) : 3-11.

สุทธิชัช คนกาญจน์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.”ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต การทดสอบและวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ. “การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน.” ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547

สุวิมล ติรกานันท์. การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล และคนอื่น ๆ. ก้าวแรกของ TQM/CQI ในโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ : ดีไซร์, 2541.

อมรวิชช์ นาครทรรพ. “วิถีทัศน์เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21.” สารสารครุศาสตร์ 28, 2 (พฤศจิกายน 2542 - กุมภาพันธ์ 2543) : 36-45.

อรศรี งามวิทยาพงศ์. คุยกันเรื่องความคิดกับศาสตราจารย์ นพ.ประเวศ วะสี. กรุง เทพฯ : มูลนิธิโกมล คีมทอง, 2541.

อรศรี งามวิทยาพงศ์. เทคโนโลยีกับการเรียนรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก http//www.freedownloadbooks.net

อาทิตยา ดวงมณี. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต วิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อุทุมพร จามรมาน. การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย. ม.ป.ท., 2541.

โอพาร คำจีน, “เล่าเรื่องเรียน KM ในต่างแดน : จัดการความไม่รู้สู่จัดการความรู้,” วารสารถักทอสายใยแห่งความรู้ 8 (กันยายน - ตุลาคม, 2547) : 10-12.

ภาษาอังกฤษ

Adams, Harold D. and Frank G. Dickey. Basic Principles of Supervision. New York : American Book Company, 1953.

Barbara, G. Tabachnik and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics. New York : Harper & Row, 1983.

Barnard, Chester I. Oganization and management. Cambride, Mass : Harvard University Press, 1962 . อ้างถึงใน ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช , 2541.

Bailey, JoEllen. A dichotomy in supervisionry transtormation: Technology and the art of teaching [Online].Accessed 22 December 2004.Available from http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3110901

Best, John W. Research in Education . Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970.

Briggs, T.H. and Joseph.Justman. Improving Instruction Through Supervision. New York : McMillan, 1952.

Burton, William H. Supervision and the Improvement of Teaching. New York : D. Apleton-Century, 1952.

Burton, William H. and Leo J. Brueckner. Supervision : A social process. 3rd ed. New York : Apleton-Century-Crofts, 1977.

Catt, Stephen E. and Donald S.Miller. Supervision : Working with people. Boston : Richard D Irwin, Inc.,1991.

Clark, Ann T.An expioration of combined distance and direct supervision experiences [Online]. Accessed 22 December 2007Available from http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3115457

Clouse, Thomas L. "Special Education Teacher. Opinions of Generic and Program Models of Supervision." Dissertation Abatracts International ,54 (7 January 1994) : 22533-A.

Daniel, Jerun. "Rol Expectation of Elementary School Supervisions in open Space Schools which Enphasize Team Teacing and Individualiized Instruction. " Dissertation Abstracta International (August1974):22.

Cronbach, Lee J. Essentials of psychological Testing, 4th ed. New York : Harper & Row Publishers, 1984.

Dew, Debra. "Teacher Perceptions of the Rol of Content Knowelege in the Supervisory Process." Dissertation Abatracts International 54 , 8 (February 1994) : 2815-A-2816-A.

Diederich, Paul B. "Components of the Scientific Attitude." in Readings in Science ducation for the Secondary School,23. Han O. Anderson, ed. 2nd ed. New York : MacMillan Company, 1970.

Dull ,Lloyd W. Supervision : School Leadership Handbook. Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co.,1981

Emery Deidre Ann, "Development of Diagnostic tool for assessing Knowledge Management" Dissertation Abstracts International (Online), accessed 13 May 2010. Available from http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp.

Eye, Glen G., Lanore A. Netzer and Robert D. Krey. Supervision of Instruction. 2nd ed. New York : Harper & Row, 1971.

Feliciano J. L., The success criteria for implementing knowledge management systems in an organization [Online], accessed 11 October 2009. Available from http://proquest.umi.com.pqweb

Fidler, Dagny A. "Supervisiory skill, Knoeledge, and values Perecived as Important by Specciel Education Sopervisors and Their Teacher." PH.D.dissertation,University of lllinois at Urbarn-Phi Delta Kappa,1973.

Finn, C.E. "A mea-evaluation." International Journal of Education Research 27, 2 (1997):159-174.

Garubo, Raymond C. and Wiilliam.S Rothstein. Suportive Suppervision in Schools. London :Greenwood Oress,1998.

Glatthorn, Allan A. Differentiated Supervision. Washington D.C.: Association for Supervision and Curriculum Development, 1984.

Glickman, Carl., Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross – Gordon. Suppervision and \ Instruction : A Developmental Approach. 3th ed. Massachusette : Allen and Bacon,Inc., 1995.

_____.Supervision and Instruction: Leadership: A Developmental Approach. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 2007.

Goldhammer, Robert. Clinical Supervision. New York: Holt, Rinchert and Winston, 1969.

Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Bok Company, Inc., 1959.

Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. New York : University of Texas Press, 1963.

Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1975.

Harris, Ben M. Supervisory behavior in education. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1985.

Jeran, Danienl. "Role Expectation of Elementary Schoool Principal as Instructionl Leader : The Efficiency of the Definitive Model of Supervision." Dissertation Abstractc Internationnal 6 (1982) : 4881-A.

Jeran, Daniel. "Role Expectation of Elementary School Supervisions in Open – speced School Which Emphasized Team Team Teaching and Individualiized Instruction." Dissertation Abstracts International 36,5(August1975) : 694-695.

Kruskamp,William H. Instructional supervision and the role of high school department chairs [Online]. Accessed 22 December 2007 Available from http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3115457

Lovell, John T. and Wiles Kimball. Supervision for Better Schools. 5th ed. Fnglewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983.

Macartney,Phyllis E. "The Development of a Process for the Supervision of Special Education Teachers." PH.D.dissertation,University of Colorado at Boulder,1987.

Maduas, G.F., M.Scriven and D. L. Stufflebeam. Evaluation models:Viewpoints on Evaluation and Human Serviced Evaluation. Boston: Kluwer-Nijhoff Publication, 1983.

Mark, James R., Stoops Emery and Stoops Joyce King. Handbook of Educational Supervision : A Guide for the Practitioner. Boston : Ally and Bacon, Inc., 1973.

Ministry of Education. Ministry of Education`s Structuer [Online]. Acsessed 10 September 2007. Available from http://www.moe.org.th/1000945.doc.

Nattle T. "ATeaching and Learning Approach to Supervision Within a teacher Education Program." Jounal of Education For Teaching 14 ,2 (1899) :125-133.

Niska, John, M. Ph.d. "Examination of a Cooperative Leaning Supervision Training and Development Mode." Dissertation Abatracts International,52 (May1992) : 3789-A.

O'Hagan Kieran, Competence in Social Work Practice UK : Jessica Kingsley Publishers, 1996.

Oliva, Peter F. and George E. Pawlas. Supervision for Today's Schools. New York : John Wiley, 2001.

Pajak, Edward. "Approaches to Clinical Supervision : Alternativees for lmproving. Instruction. Norwood, M.A. Christopher-Gordon Puplishers." 1992 .

Rick, Beryl Louise. " Professional Development and Burnout of Social Workers in Private Practice." Dissertation Abstracts. MAI 34/01 (February 1996) : 164.

Risso, John F. Techers`and supervisors` perceptions of current and experiences [online].Accessed 22 December 2007 Available from http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3110901

Saad, M.Al-Madhi. The dimensions school supervision as Viewed by Saudi Arabia'Misinitry of Education and Riyadh School District supervisors [online]. Accessed 22 december 2007Available from http://www.umi.com/ dssertations/fullcit/3114807

Searingen, Mildsed E. Supervision Foundation and Dimension. Boston : Allyn and Bacon Inc,. 1962.

Thomas J. Sergiovanni and Starratt Robert. Supervision : A Redefinition. 5th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1993.อ้างถึงใน วัชรา เล่าเรียนดี. การนิเทศการสอน (Supervision of Instruction). นครปฐม: โรงพิมพพ์มหาวิทยาลัยสิลปากร,2548 .

Sergiovanni ,Thomas J.and Robert J. Starratte. Supervision Human Perspective. 4th ed.

_____. Supervision : A Redefinition. 5th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1993. New York: McGraw-Hill Book Co, 1988.

Spears, Harold. Improving the Supervision of Instruction. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1953.

Stufflebeam, D.L. And Shinkfield J. A. Systematic Evaluation. Boston: Kluwer-NijHoff Publications, 1985.

Tilahan, Beyenc. “The Kind of School Supervision Need in Developing Countries Case Study Ethiopia.”Dissertation Abstractc Internationnal46,7(January 1983) :2163-A.

Trethaway, Edwin H. “The Principles of Supervision.” ใน คู่มือนิเทศการศึกษา,21. กรุงเทพฯ : กรุงเทพการพิมพ์, 2504.

Wiles, Jon and Joseph. Bondi. Supervision : A Guide to Practice end ed; Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus .Ohio : ABell r Howell Company, 1983.

Wiles, Kimball. Supervision for Better Schools. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1950.

Wellman, Lauric. “Factors Relation to the Implementation of the New York State Curiculum of Enligh a Second Language in Secondary School.” Dissertation Abstracts International (December 2007) : 1427.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0520.203.2 / 321

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๐ มีนาคม 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. น้ำทิพย์ วิภาวิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางอนงค์ สระบัว รหัสนักศึกษา 48252913 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางอนงค์ สระบัว สัมภาษณ์เกี่ยวกับ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034 – 219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน
   อาจารย์ประจำสาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. อาจารย์ ดร.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา
   อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์
   รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ดร.บุญดี บุญญากิจ
   วิทยากรด้านการจัดการความรู้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
5. อาจารย์ ดร.บุญส่ง หาญพานิช
   ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยสยาม
6. ดร.ครรชิต มาลัยวงศ์
   รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
7. รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
   ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการความรู้
   คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิบูลย์ วัฒนาธร
   รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยนเรศวร
9. ดร.ยุวดี เกตสัมพันธ์
   ผู้ช่วยรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพงาน โรงพยาบาลศิริราช
10. รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล
    ผู้อำนวยการโครงการวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล……..……ตำแหน่ง…….....

สถานที่ทำงาน……..……

หมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้สะดวก….....โทรสาร…….....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....เดือน…….....พ.ศ. 2552 เวลา….....น. ถึง เวลา.....น.

สถานที่ให้สัมภาษณ์……

1. ท่านคิดว่า การจัดการความรู้ ที่ประสบผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา ควรประกอบด้วย องค์ประกอบ และปัจจัยอะไรบ้าง ?

.....

.....

2. ในแต่ละองค์ประกอบและปัจจัย ควรมีกระบวนการหรือขั้นตอนอย่างไร?

.....

.....

3. ปัจจัยใดบ้างที่มีผลทำให้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไม่บรรลุเป้าหมาย?

.....

.....

3. ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

ขอบพระคุณอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นางอนงค์ สระบัว นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทร.(ภายใน) 29101

ที่ ศธ 0520.203.2/ ๘๐๙-๘๑๐ **วันที่** 2 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

ด้วย นางอนงค์ สระบัว รหัสนักศึกษา 48252913 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา" ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นิลพันธุ์
   อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มีชัย เอี่ยมจินดา
   อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คีรีบูน จงวุฒิเวศย์
   อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช
   รองอธิการบดีฝ่ายบริหารจัดการเรียนรู้และประกันคุณภาพการศึกษา
   มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
5. ดร. อรทัย มูลคำ
   ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
   สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ภาคผนวก ค

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร
รับที่ 00440
วันที่ 15 ม.ค. 2553
เวลา 16.00

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทร.(ภายใน) 29101

ที่ ศธ 0520.203.2/ 015 **วันที่** 11 มกราคม 2553

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

ด้วย นางอนงค์ สระบัว รหัสนักศึกษา 48252913 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางอนงค์ สระบัว ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

เสนอ บัณฑิตวิทยาลัย

19 ม.ค. 2553

(อาจารย์ ดร.อุทัย ดุลยเกษม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ ศธ 0520.203.2 / 016

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 7300

11 มกราคม 2553

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางอนงค์ สระบัว รหัสนักศึกษา 48252913 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางอนงค์ สระบัว ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

1. มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือวิจัย

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	A1	4.0000	.6794	40.0
2.	A2	3.9000	.7779	40.0
3.	A3	3.7250	.7841	40.0
4.	A4	3.7500	.8987	40.0
5.	A5	3.5250	.8161	40.0
6.	A6	3.4250	.8738	40.0
7.	A7	3.5000	.9337	40.0
8.	A8	3.7500	.8397	40.0
9.	A9	3.2750	.8767	40.0
10.	A10	3.5250	.8469	40.0
11.	A11	3.5750	.8130	40.0
12.	A12	3.7000	.7910	40.0
13.	A13	3.6500	.8022	40.0
14.	A14	3.5250	.7506	40.0
15.	A15	3.3500	.8336	40.0
16.	A16	3.5500	.7828	40.0
17.	A17	3.6500	.8336	40.0
18.	A18	3.5250	.8161	40.0
19.	A19	3.6750	.6938	40.0
20.	A20	3.8500	.8336	40.0
21.	A21	3.6000	.8412	40.0
22.	A22	3.4000	.9554	40.0
23.	A23	3.3500	.7696	40.0
24.	A24	3.6750	.7970	40.0
25.	A25	3.3500	1.0013	40.0
26.	A26	3.5750	.8439	40.0
27.	A27	3.1000	.9819	40.0
28.	A28	3.1500	.8336	40.0
29.	A29	3.6000	.7442	40.0
30.	A30	3.9000	.6718	40.0
31.	A31	3.4000	.8412	40.0
32.	A32	3.7250	.6400	40.0
33.	A33	3.6250	.7403	40.0
34.	A34	3.4500	.7828	40.0
35.	A35	3.3000	.7579	40.0
36.	A36	3.2250	.8002	40.0
37.	A37	3.3250	.7970	40.0
38.	A38	3.7250	.7841	40.0
39.	A39	3.5750	.7472	40.0
40.	A40	3.3500	.7696	40.0
41.	A41	3.5000	.7161	40.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
42.	A42	3.4750	.7157	40.0
43.	A43	3.3500	.7696	40.0
44.	A44	3.5000	.7511	40.0
45.	A45	3.5000	.8473	40.0
46.	A46	3.4000	.8102	40.0
47.	A47	3.5500	.7494	40.0
48.	A48	3.4500	.8149	40.0
49.	A49	2.6000	1.2362	40.0
50.	A50	3.8500	.8336	40.0
51.	A51	3.5250	.9055	40.0
52.	A52	3.3750	.9251	40.0
53.	A53	3.4250	.9842	40.0
54.	A54	3.6000	.8712	40.0
55.	A55	3.6250	.9524	40.0
56.	A56	3.5250	1.0857	40.0
57.	A57	3.5250	.9604	40.0
58.	A58	3.8250	.8439	40.0
59.	A59	3.3250	.7299	40.0
60.	A60	3.6000	.6718	40.0
61.	A61	3.4000	.9282	40.0
62.	A62	3.3250	.9711	40.0
63.	A63	3.3000	1.0178	40.0
64.	A64	3.1000	1.0077	40.0
65.	A65	2.9000	1.1277	40.0
66.	A66	3.2250	1.0250	40.0
67.	A67	3.7750	.6197	40.0
68.	A68	3.6500	.6998	40.0
69.	A69	3.5500	.7494	40.0
70.	A70	3.4250	.9306	40.0
71.	A71	3.5250	.8469	40.0
72.	A72	3.7250	.8161	40.0
73.	A73	3.7000	.8533	40.0
74.	A74	3.4750	.9055	40.0
75.	A75	3.1500	1.0266	40.0
76.	A76	3.3250	.8590	40.0
77.	A77	3.3500	.9213	40.0
78.	A78	3.4750	.9055	40.0
79.	A79	3.2750	.9604	40.0
80.	A80	3.6500	.8638	40.0
81.	A81	3.0500	.9858	40.0
82.	A82	3.1250	.9111	40.0
83.	A83	3.1500	.9487	40.0
84.	A84	3.6250	.9251	40.0
85.	A85	3.7250	.9334	40.0
86.	A86	3.5500	.8756	40.0
87.	A87	3.4250	.9026	40.0
88.	A88	3.6500	.8930	40.0
89.	A89	3.5500	.8756	40.0
90.	A90	3.3500	.8638	40.0
91.	A91	3.4000	.8712	40.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
92.	A92	3.4500	.8149	40.0
93.	A93	3.2000	.8228	40.0
94.	A94	3.6000	.7779	40.0
95.	A95	3.2500	.9541	40.0
96.	A96	3.0750	1.0715	40.0
97.	A97	3.2250	1.0739	40.0
98.	A98	3.1250	1.0905	40.0
99.	A99	2.8000	1.0670	40.0
100.	A100	3.1000	1.2568	40.0
101.	A101	3.1750	.9026	40.0
102.	A102	3.0250	1.0250	40.0
103.	A103	3.5000	.8473	40.0
104.	A104	3.3000	1.0427	40.0
105.	A105	3.2500	.9268	40.0
106.	A106	3.2500	.9541	40.0
107.	A107	2.9500	.9858	40.0
108.	A108	2.8500	1.2100	40.0
109.	A109	2.7750	.9737	40.0
110.	A110	2.9250	.9971	40.0
111.	A111	3.5500	1.1756	40.0
112.	A112	3.7750	1.0250	40.0
113.	A113	3.3250	1.0473	40.0
114.	A114	3.2500	1.1036	40.0
115.	A115	3.1500	1.0266	40.0
116.	A116	2.6500	1.0513	40.0
117.	A117	2.7750	1.1655	40.0
118.	A118	2.7750	1.1655	40.0
119.	A119	2.5750	1.1297	40.0
120.	A120	3.0000	1.0860	40.0
121.	A121	2.9750	1.0975	40.0
122.	A122	2.9500	.9594	40.0
123.	A123	3.0000	1.0860	40.0
124.	A124	2.9000	.9282	40.0
125.	A125	3.3500	1.1886	40.0
126.	A126	3.1250	1.0905	40.0
127.	A127	3.6750	.9711	40.0
128.	A128	3.8000	.9392	40.0
129.	A129	3.4000	1.0328	40.0
130.	A130	3.3250	.9971	40.0
131.	A131	3.1500	1.0266	40.0
132.	A132	3.1000	1.1048	40.0
133.	A133	3.3500	1.0513	40.0
134.	A134	3.3000	.8829	40.0
135.	A135	3.1250	1.1365	40.0
136.	A136	3.0250	1.1433	40.0
137.	A137	3.0500	.9044	40.0
138.	A138	2.9000	1.0813	40.0
139.	A139	2.9000	.9819	40.0
140.	A140	2.8500	1.0754	40.0
141.	A141	2.8000	1.0908	40.0

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
142.	A142	2.5000	1.1983	40.0
143.	A143	2.7750	1.2297	40.0
144.	A144	2.9500	.9323	40.0
145.	A145	2.9250	1.1633	40.0
146.	A146	2.8000	1.1810	40.0
147.	A147	3.2000	1.0670	40.0
148.	A148	3.1250	1.0905	40.0
149.	A149	3.5250	.8767	40.0
150.	A150	3.7000	.9661	40.0
151.	A151	3.3250	.9443	40.0
152.	A152	3.2750	1.0374	40.0
153.	A153	3.7000	.9392	40.0
154.	A154	3.7000	.9923	40.0
155.	A155	2.7250	1.0857	40.0
156.	A156	2.4750	1.0374	40.0
157.	A157	3.0750	1.0473	40.0
158.	A158	2.7750	1.2297	40.0
159.	A159	3.5000	1.2403	40.0
160.	A160	3.4250	1.0350	40.0
161.	A161	3.3000	1.1140	40.0
162.	A162	3.3750	1.0786	40.0
163.	A163	3.4750	1.0374	40.0
164.	A164	3.4000	.9554	40.0
165.	A165	3.4250	1.0595	40.0
166.	A166	3.4750	1.1544	40.0
167.	A167	3.4500	.9858	40.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	557.3250	10303.9173	101.5082	167

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	553.3250	10260.9942	.3085	.9913
A2	553.4250	10213.4301	.5717	.9913
A3	553.6000	10224.9641	.4940	.9913
A4	553.5750	10224.1481	.4345	.9913
A5	553.8000	10240.8821	.3776	.9913
A6	553.9000	10225.3231	.4404	.9913

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A7	553.8250	10180.0968	.6525	.9913
A8	553.5750	10213.3788	.5293	.9913
A9	554.0500	10177.7923	.7087	.9913
A10	553.8000	10191.1897	.6550	.9913
A11	553.7500	10203.8333	.6054	.9913
A12	553.6250	10193.5737	.6869	.9913
A13	553.6750	10208.9429	.5819	.9913
A14	553.8000	10220.9333	.5430	.9913
A15	553.9750	10189.3071	.6769	.9913
A16	553.7750	10219.2558	.5310	.9913
A17	553.6750	10230.7891	.4295	.9913
A18	553.8000	10220.3692	.5023	.9913
A19	553.6500	10214.9513	.6309	.9913
A20	553.4750	10203.0250	.5950	.9913
A21	553.7250	10217.8455	.5019	.9913
A22	553.9250	10190.0199	.5857	.9913
A23	553.9750	10199.1019	.6705	.9913
A24	553.6500	10215.0026	.5479	.9913
A25	553.9750	10194.6404	.5355	.9913
A26	553.7500	10219.1154	.4928	.9913
A27	554.2250	10213.1019	.4527	.9913
A28	554.1750	10206.8147	.5724	.9913
A29	553.7250	10247.2814	.3722	.9913
A30	553.4250	10238.3019	.4793	.9913
A31	553.9250	10213.2506	.5291	.9913
A32	553.6000	10260.1949	.3341	.9913
A33	553.7000	10244.4718	.3930	.9913
A34	553.8750	10216.4712	.5487	.9913
A35	554.0250	10250.9481	.3414	.9913
A36	554.1000	10201.3744	.6304	.9913
A37	554.0000	10215.7436	.5433	.9913
A38	553.6000	10214.2974	.5616	.9913
A39	553.7500	10234.5000	.4555	.9913
A40	553.9750	10209.9737	.6002	.9913
A41	553.8250	10235.2250	.4705	.9913
A42	553.8500	10227.1564	.5268	.9913
A43	553.9750	10206.1788	.6247	.9913
A44	553.8250	10220.6609	.5445	.9913
A45	553.8250	10194.3019	.6364	.9913
A46	553.9250	10222.1737	.4950	.9913
A47	553.7750	10227.6660	.4994	.9913
A48	553.8750	10220.7788	.5005	.9913
A49	554.7250	10186.4609	.4646	.9913
A50	553.4750	10233.9481	.4107	.9913

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A51	553.8000	10253.1385	.2724	.9914
A52	553.9500	10232.3564	.3778	.9913
A53	553.9000	10177.5795	.6313	.9913
A54	553.7250	10191.1276	.6369	.9913
A55	553.7000	10170.9846	.6873	.9913
A56	553.8000	10145.1897	.7203	.9912
A57	553.8000	10179.6000	.6367	.9913
A58	553.5000	10226.6154	.4487	.9913
A59	554.0000	10240.2051	.4277	.9913
A60	553.7250	10269.2814	.2511	.9914
A61	553.9250	10188.1737	.6131	.9913
A62	554.0000	10207.7949	.4851	.9913
A63	554.0250	10162.9994	.6817	.9913
A64	554.2250	10142.9994	.7878	.9912
A65	554.4250	10169.2250	.5866	.9913
A66	554.1000	10160.8103	.6874	.9913
A67	553.5500	10246.1513	.4574	.9913
A68	553.6750	10220.0712	.5891	.9913
A69	553.7750	10210.9481	.6102	.9913
A70	553.9000	10171.3744	.7015	.9913
A71	553.8000	10190.8821	.6568	.9913
A72	553.6000	10182.7077	.7319	.9913
A73	553.6250	10187.7276	.6703	.9913
A74	553.8500	10163.7718	.7631	.9912
A75	554.1750	10145.7378	.7598	.9912
A76	554.0000	10164.3590	.8015	.9912
A77	553.9750	10141.5122	.8707	.9912
A78	553.8500	10177.8231	.6857	.9913
A79	554.0500	10147.7923	.8021	.9912
A80	553.6750	10211.7635	.5236	.9913
A81	554.2750	10143.6917	.8020	.9912
A82	554.2000	10173.5487	.7048	.9913
A83	554.1750	10153.8917	.7800	.9912
A84	553.7000	10185.6000	.6291	.9913
A85	553.6000	10159.9897	.7603	.9912
A86	553.7750	10170.4353	.7515	.9912
A87	553.9000	10170.2462	.7298	.9912
A88	553.6750	10157.8147	.8072	.9912
A89	553.7750	10179.8199	.6980	.9913
A90	553.9750	10174.5378	.7382	.9912
A91	553.9250	10171.1481	.7512	.9912
A92	553.8750	10185.5994	.7153	.9913
A93	554.1250	10175.1891	.7715	.9912
A94	553.7250	10193.0763	.7018	.9913

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A95	554.0750	10152.1224	.7848	.9912
A96	554.2500	10151.6795	.6998	.9913
A97	554.1000	10176.5026	.5828	.9913
A98	554.2000	10120.7282	.8295	.9912
A99	554.5250	10164.6660	.6419	.9913
A100	554.2250	10134.9994	.6613	.9913
A101	554.1500	10152.8487	.8260	.9912
A102	554.3000	10133.2410	.8220	.9912
A103	553.8250	10162.3019	.8248	.9912
A104	554.0250	10121.0506	.8665	.9912
A105	554.0750	10154.6353	.7946	.9912
A106	554.0750	10149.3019	.7996	.9912
A107	554.3750	10160.4455	.7170	.9912
A108	554.4750	10162.5635	.5734	.9913
A109	554.5500	10152.4077	.7673	.9912
A110	554.4000	10142.7077	.7977	.9912
A111	553.7750	10133.5122	.7141	.9912
A112	553.5500	10176.7154	.6100	.9913
A113	554.0000	10125.1282	.8431	.9912
A114	554.0750	10149.2506	.6901	.9913
A115	554.1750	10140.9686	.7830	.9912
A116	554.6750	10159.0455	.6784	.9913
A117	554.5500	10172.5615	.5530	.9913
A118	554.5500	10154.7154	.6294	.9913
A119	554.7500	10181.5256	.5312	.9913
A120	554.3250	10139.5583	.7461	.9912
A121	554.3500	10124.1308	.8086	.9912
A122	554.3750	10164.2404	.7173	.9912
A123	554.3250	10121.6609	.8286	.9912
A124	554.4250	10165.4814	.7350	.9912
A125	553.9750	10124.1276	.7457	.9912
A126	554.2000	10149.6000	.6969	.9913
A127	553.6500	10183.8744	.6077	.9913
A128	553.5250	10179.4865	.6519	.9913
A129	553.9250	10141.4045	.7761	.9912
A130	554.0000	10190.4103	.5589	.9913
A131	554.1750	10155.3788	.7128	.9912
A132	554.2250	10154.3840	.6661	.9913
A133	553.9750	10128.5891	.8234	.9912
A134	554.0250	10170.2814	.7461	.9912
A135	554.2000	10124.7795	.7776	.9912
A136	554.3000	10117.9590	.8028	.9912
A137	554.2750	10179.0763	.6796	.9913
A138	554.4250	10147.8404	.7111	.9912

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A139	554.4250	10155.8917	.7431	.9912
A140	554.4750	10147.3840	.7172	.9912
A141	554.5250	10172.8712	.5902	.9913
A142	554.8250	10225.8404	.3162	.9914
A143	554.5500	10187.8949	.4613	.9913
A144	554.3750	10163.1122	.7444	.9912
A145	554.4000	10137.1179	.7063	.9913
A146	554.5250	10134.3583	.7072	.9913
A147	554.1250	10135.5994	.7782	.9912
A148	554.2000	10141.7026	.7332	.9912
A149	553.8000	10175.3949	.7223	.9912
A150	553.6250	10193.5224	.5611	.9913
A151	554.0000	10166.9231	.7147	.9912
A152	554.0500	10120.4590	.8738	.9912
A153	553.6250	10160.8045	.7512	.9912
A154	553.6250	10153.0096	.7497	.9912
A155	554.6000	10182.6051	.5482	.9913
A156	554.8500	10148.9000	.7365	.9912
A157	554.2500	10173.4744	.6122	.9913
A158	554.5500	10177.1769	.5047	.9913
A159	553.8250	10161.0712	.5651	.9913
A160	553.9000	10172.2974	.6253	.9913
A161	554.0250	10145.8199	.6989	.9913
A162	553.9500	10133.7410	.7783	.9912
A163	553.8500	10199.9256	.4911	.9913
A164	553.9250	10182.2763	.6261	.9913
A165	553.9000	10153.6821	.6984	.9913
A166	553.8500	10160.9000	.6088	.9913
A167	553.8750	10175.8045	.6393	.9913

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items =167

Alpha = .9913

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.102 (นฐ) / 1281

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 มกราคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ด้วย นางอนงค์ สระบัว นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ในมหาวิทยาลัยของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต และแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 3421 8788

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

ลำดับที่	รายชื่อสถาบันอุดมศึกษา
1	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ม.อ.)
2	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3	มหาวิทยาลัยมหิดล
4	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
5	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
7	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
8	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
9	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
10	มหาวิทยาลัยนเรศวร
11	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
12	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
13	มหาวิทยาลัยรังสิต
14	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
15	มหาวิทยาลัยแม่โจ้
16	มหาวิทยาลัยพายัพ
17	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
18	มหาวิทยาลัยทักษิณ
19	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
20	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
21	มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
22	มหาวิทยาลัยโยนก
23	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์สงคราม
24	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

เครื่องมือวิจัย

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTES

โดย

นางอนงค์ สระบัว

นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา” (THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTES) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าต่อการวิจัยครั้งนี้ และข้อมูลที่ท่านให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับ ขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่าน **จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง**

แบบสอบถามฉบับนี้ผู้ให้ข้อมูลคือ 1) ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ของแต่ละคณะวิชา/หน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นางอนงค์ สระบัว)
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงของท่าน

ข้อที่	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.	เพศ ❒ ชาย ❒ หญิง
2.	อายุ (เศษปีที่เกินหกเดือนนับเพิ่มไปอีกหนึ่งปี) ❒ ต่ำกว่า 30 ปี ❒ 30 – 40 ปี ❒ 41- 50 ปี ❒ 51 ปี ขึ้นไป
3.	วุฒิการศึกษา ❒ ปริญญาตรี ❒ ปริญญาโท ❒ ปริญญาเอก ❒ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)
4.	ประสบการณ์ในด้านการจัดการความรู้ ❒ 1 – 5 ปี ❒ 6 – 10 ปี ❒ 11 – 15 ปี ❒ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป
5.	หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ❒ ผู้บริหารที่รับผิดชอบระดับนโยบายด้านการจัดการความรู้ ❒ ผู้ปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้
6.	หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ❒ ระดับคณะวิชา ❒ ระดับหน่วยงาน / ศูนย์ / สถาบัน / สำนัก /กอง และอื่น ๆ
7.	ประเภทมหาวิทยาลัย / สถาบัน ที่ท่านสังกัด ❒ มหาวิทยาลัยของรัฐ ❒ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ❒ มหาวิทยาลัยเอกชน ❒ อื่น ๆ ระบุ .....

ตอนที่ 2. ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงหรือใกล้เคียงที่สุดกับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงที่ท่านประสบอยู่ในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด

5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับน้อย

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่สะท้อนถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2.	มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน					
3.	นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจนและมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร					
4.	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Idicator) ของเป้าหมายการจัดการความรู้ในแต่ละระดับองค์กร					
5.	มีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการปฏิบัติงานและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร					
6.	มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และขอบเขตการจัดการความรู้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างทั่วถึง					
7.	มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการจัดการความรู้					
8.	มีโครงสร้างคณะทำงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร					
9.	มีโครงสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการไหลเวียนของความรู้					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10.	มีโครงสร้างระบบงานที่เอื้อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้					
11.	มีวัฒนธรรม ความเอื้ออาทร การยอมรับนับถือ ไว้วางใจ เชื่อใจ กล้าเปิดเผยซึ่งกันและกัน					
12.	มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
13.	มีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า ประดิษฐ์ คิดค้น ทดลอง กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร					
14.	มีการสร้างความรู้ซึ่งบุคลากรตระหนักและยอมรับการถ่ายทอดความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ว่าเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์					
15.	มีการสื่อสารข้ามองค์กรทั้งในและนอกองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความรู้					
16.	มีการส่งเสริมการมีคุณธรรม จริยธรรมจากการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เป็นมูลค่า และการเคารพนับถือสินทรัพย์ทางปัญญาของผู้อื่น					
17.	ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแสดงถึงวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้ขององค์กร					
18.	ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศ กฎเกณฑ์ และกติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้					
19.	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนทรัพยากร ตลอดจนควบคุม ดูแล การจัดการความรู้ขององค์กรมิให้เกิดการหยุดชะงัก					
20.	ผู้บริหารระดับกลางและต้น เป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ และนโยบายการจัดการความรู้ขององค์กรกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ					
21.	ผู้บริหารระดับกลางและต้น มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการดึงความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (explicit knowledge) เพื่อเก็บไว้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ตลอดจนเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
22.	บุคลากร เช่น อาจารย์ หรือบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีการนำเอาความรู้ฝังลึกของตน (tacit knowledge) มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น					
23.	บุคลากร มีการนำความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (explicit knowledge) มาพัฒนาหรือยกระดับความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ ต่อการจัดการความรู้ ทั้งต่อตนเอง ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
24.	บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์ผลงานเพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน					
25.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักศึกษา ตลอดจนผู้รับบริการทั่วไป มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการฝึกอบรม ที่ถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร					
26.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นเครือข่าย หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น มีส่วนได้ประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้และความสามารถขององค์กร					
27.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าหรือผลผลิตให้กับองค์กร มีส่วนร่วมในบทบาทของการฝึกอบรม และโปรแกรมการสอนต่าง ๆ ให้กับองค์กร					
28.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นชุมชน หรือกลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา มีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้จากองค์กร					
29.	บุคลากรมีทักษะและความรู้ในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสื่อสารความรู้					
30.	บุคลากรมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนให้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นไปประโยชน์					
31.	บุคลากรมีการแสดงออกให้เห็นถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการใฝ่รู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สม่ำเสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรมีความรู้ที่เท่าทันกับปัญหา หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
32.	บุคลากรมีความรู้ในสายอาชีพที่ตนเองปฏิบัติอยู่อย่างลึกซึ้ง เข้าใจในระบบการทำงานและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการประยุกต์ ใช้ความรู้อย่างถูกต้อง					
33.	บุคลากรมีคุณลักษณะการเป็นนายของตัวเอง มีความเป็นตัวของตัวเองและพฤติกรรมของตัวเอง					
34.	บุคลากรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้					
35.	บุคลากรมีศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่การปรับตัวให้ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น					
36.	บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญ และตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง					
37.	บุคลากรมีรูปแบบความคิด เสนอแนวคิด วิธีการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ					
38.	บุคคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่และวิถีชีวิตการทำงานตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างชัดเจน					
39.	บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง และร่วมมือ ร่วมใจ ประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น					
40.	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์					
41.	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงบวกและพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ					
42.	บุคลากรได้รับการเสริมสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม					
43.	บุคลากรมีความคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรได้					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
44.	บุคลากรมีการนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงความคิด และตัดสินใจได้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม					
45.	มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเพียงพอ					
46.	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรด้านการจัดการความรู้					
47.	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดซื้อจัดหา ตลอดจนปรับปรุงพัฒนา วัสดุ อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ					
48.	มีการจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ให้มีความทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน					
49.	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการให้รางวัลหรือโบนัสต่อบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ได้ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้มากขึ้น					
50.	มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, E-learning, Webblog, Chat room ฯลฯ					
51.	มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรมาสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware , web board , web blog					
52.	มีการใช้เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) เป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลไปยังบุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
53.	มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการนำวีดีทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสม มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
54.	มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง					
55.	มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด					
56.	มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้					
57.	มีการมอบหมายหรือแต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีให้พร้อมต่อการใช้งาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในกลุ่มความรู้นั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตลอดเวลา					
58.	มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ					
59.	มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่นั่งทำงาน โต๊ะทำงาน ให้เหมาะสมต่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
60.	มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับบุคลากรในองค์กร					
61.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทั้งในรูปของการลงมือทำด้วยตนเอง ตลอดจนจากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการภายนอกองค์กร					
62.	มีการส่งเสริม และสนับสนุนการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ					
63.	มีการปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามสายงาน ข้ามสาขาอาชีพ หรือสาขาวิชาการ					
64.	มีการประเมินสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ขององค์กรและปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
65.	มีการเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นสากลหรือจากองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้					
66.	มีการพิจารณาและกำหนดความรู้ที่เป็นความรู้หลักขององค์กรสำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้					
67.	มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมที่ระบุเป้าหมาย ระยะเวลา ทรัพยากรดำเนินการ ตลอดจนดัชนีชี้วัดความสำเร็จไว้ชัดเจน					
68.	มีการดำเนินการตามแผน และตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ					
69.	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง					
70.	ผู้บริหารทุกระดับ แสดงความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ในด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรเห็นและเรียนแบบพฤติกรรมที่ดี					
71.	ผู้บริหารทุกระดับ มีภาวะผู้นำในการเป็นผู้กระตุ้น/ ผู้ประสานงาน / ผู้ควบคุม/ผู้ฝึกสอน หรือเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้สามารถนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร					
72.	ผู้บริหารทุกระดับให้ความอิสระแก่บุคลากรในการเลือกวิธีปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้คนรอบข้าง					
73.	ผู้บริหารทุกระดับ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร					
74.	ผู้บริหารทุกระดับ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรความรู้และกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
75.	มีการสำรวจความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ระบบสารสนเทศ ความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ฯลฯ					
76.	มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร เข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน เพื่อปรับวิธีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
77.	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยกิจกรรมเน้นการมีส่วนร่วม					
78.	ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงมีส่วนร่วม กับกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
79.	มีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนทำให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม					
80.	มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อช่วยให้การสื่อสารสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น ป้ายประกาศในบริเวณต่าง ๆ ขององค์กร จดหมายเวียน จดหมายอิเลคทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสาย ฯลฯ					
81.	มีการนำผลสำเร็จของกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มาสื่อสารให้ทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านการความรู้					
82.	มีการวัดและประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารได้ถูกต้องหรือไม่					
83.	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงวิธีการสื่อสาร หรือช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น					
84.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในรูปแบบและด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
85.	มีการส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่					
86.	มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร					
87.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยองค์กรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
88.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ส่วนอื่น และฝ่ายอื่น					
89.	มีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกันและกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ					
90.	มีการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากร กล้าคิดกล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก และผู้บริหารยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว					
91.	มีการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง					
92.	มีการให้บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากการลงมือปฏิบัติโดยผ่านกิจกรรมหลากหลายที่หน่วยงานดำเนินการ					
93.	มีการรวมพลังของบุคลากรให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม					
94.	มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมของบุคลากรในรูปแบบโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ฯลฯ					
95.	มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นเลิศ (best practice) ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำความรู้และเทคนิค และวิธีการมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน					
96.	มีการสนับสนุนการร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายนอกองค์กร เพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของหน่วยงาน					
97.	มีการแต่งตั้งทีมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการดำเนินการเพื่อให้ระบบการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดขึ้นเป็นรูปธรรม					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
98.	ทีมงานการจัดการความรู้ มีความรู้เรื่องการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และแสวงหาความรู้ และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง					
99.	ทีมงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วยบุคลากรทุกส่วนงานร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้					
100.	มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การสูญเสียจากความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ					
101.	มีการบริหารปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดประสานกันอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยี ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้ ฯลฯ					
102.	มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร					
103.	มีการจัดการทางการเงินตามลำดับก่อนหลังอย่างสมดุลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดการทางการเงินมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาความรู้ในอนาคต					
104.	มีระบบการจัดการเพื่อให้การจัดการความรู้ได้ดำเนินการไปเป็นเนื้อเดียวกันกับการพัฒนางาน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้					
105.	มีการประเมินเพื่อติดตามกระบวนการจัดการความรู้ ว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนหรือไม่					
106.	มีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ กำหนดเวลา วิธีการ และเกณฑ์ในการประเมินที่ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร					
107.	มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่ายกับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก					
108.	มีการกำหนดให้การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่ใช้ประกอบในการพิจารณาการประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
109.	มีการวัดและประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้ และทรัพยากรความรู้ขององค์กร เพื่อทราบถึงสถานะปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร					
110.	มีการนำผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้					
111.	มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในด้านวิชาการและวิชาชีพไว้อย่างชัดเจน เช่น การให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
112.	การให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือพัฒนาทักษะ ฯลฯ ตามความต้องการอย่างของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
113.	มีการสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมและโน้มน้าวให้บุคลากรอื่น ๆ ได้มีความรู้สึกในการที่จะร่วมสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร					
114.	มีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ หรือเผยแพร่ความรู้ที่ตนเองเป็นผู้คิดค้นขึ้นมาในระบบเทคโนโลยีและสามารถที่จะใส่ชื่อและผลงานของตัวเองลงไปได้					
115.	มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดถึงแผนงานหรือโครงงานใหม่ ๆ ที่ทำให้การจัดการความรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น					
116.	มีการบูรณาการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มีผลงานด้านการจัดการความรู้					
117.	มีการให้รางวัลผลงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ หรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานหรือพฤติกรรมดีเด่นในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน					
118.	มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
119.	มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านจัดการความรู้ ยังหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น					
120.	มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					
121.	มีการจำแนกชนิดของความรู้ คัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ					
122.	มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร					
123.	มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และหน่วยงานใดในองค์กร					
124.	มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจาย อยู่ในองค์กร มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้					
125.	มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจน หาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน หรือ มีการจัดตลาดนัดความรู้ ฯลฯ					
126.	มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร					
127.	มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา บรรยาย การดูงาน การเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ฯลฯ					
128.	มีการเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วีดีทัศน์ ฯลฯ					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
129.	มีการแสวงหาข้อมูลความรู้จากลูกค้า / คู่แข่งขัน / ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือจากองค์กรอื่นๆ ไว้เป็นความรู้ให้กับองค์กร					
130.	มีการตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
131.	บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปแบ่งปันหรือถ่ายโอนความรู้ให้กับบุคคลอื่น เช่น การบอก การสอนงาน การประชุม การแสดงผลงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเล่าเรื่องจากประสบการณ์ให้เพื่อนร่วมงานทราบ ฯลฯ					
132.	บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ ฯลฯ					
133.	บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาระดับความรู้ ความชำนาญของตนเองจากความรู้ที่ชัดแจ้งให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนสามารถสร้างความรู้ใหม่ สร้างสรรค์สินค้า การบริการ หรือการจัดการใหม่ อันเป็นการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การวิจัยและพัฒนา					
134.	บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ชัดแจ้งและมีอยู่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไปบูรณาการกับความรู้ และประสบการณ์ ที่มีอยู่เดิม สร้างเป็นความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น มีการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้					
135.	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย					
136.	องค์กรมีการสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต้องมีโดยบูรณาการความรู้จากภายนอกองค์กรมารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ และมีจริยธรรม					
137.	มีการนำความรู้มาประมวลและกลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
138.	มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล					
139.	มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว					
140.	มีการออกแบบระบบหรือรูปแบบที่ใช้จัดเก็บความรู้ ให้มีความหลากหลายเหมาะสมกับลักษณะของความรู้ต่าง ๆ					
141.	มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว					
142.	มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจดเป็นความลับทางด้านการค้าไว้					
143.	มีการพิจารณาถึงลำดับชั้นในการเข้าถึง (สิทธิการเข้าถึงความรู้) เพราะบางประเด็นอาจเป็นทรัพย์สินด้านปัญญาขององค์กรที่ต้องรักษาในชั้นความลับ					
144.	มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ					
145.	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ทำให้สามารถเก็บความรู้ได้มากเป็น “ฐานความรู้” ที่หลากหลาย เป็น knowledge-based organization					
146.	มีกำหนดระยะเวลา เพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกลบทิ้งความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน					
147.	มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์กรที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจไขว่คว้าตามอัธยาศัย					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
148.	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงช่องทางการเข้าถึงความรู้ การเลือกใช้รูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้ ทั้งที่ร้องขอ และไม่ได้ร้องขอ					
149.	มีการจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) อุปกรณ์สื่อสาร ฯลฯ เพื่อทำให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก					
150.	มีการจัดสถานที่เผยแพร่ความรู้ หรือการเข้าถึงความรู้ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด ศูนย์คอมพิวเตอร์ ฯลฯ					
151.	มีการจัดการที่สามารถส่งมอบความรู้ให้กับบุคลากรได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ					
152.	มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า					
153.	มีการเผยแพร่ความรู้ไปยังบุคลากร เช่น การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ การจัดเสียงตามสาย การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ฯ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภทได้เป็นอย่างดี					
154.	มีการสนับสนุนกิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสัมมนา พูดคุย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้					
155.	มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง การจัดตลาดนัดชุมชนแนวปฏิบัติ หรือจัดตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง					
156.	มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า					
157.	มีเวทีหรือสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้อำนวยความสะดวก และงบประมาณสำหรับการดำเนินการกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
158.	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือน ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)					

ข้อที่	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริงในเรื่องต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด	ระดับการปฏิบัติหรือสภาพความเป็นจริง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
159.	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์ โทรสาร ฯลฯ เพื่อเกิดการสื่อสารข้ามหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
160.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร คู่มือ รายงาน หรือในฐานข้อมูล ฯลฯ ไปใช้ในการเพิ่มความสามารถและพัฒนาทักษะตนเอง					
161.	มีการสร้างวัฒนธรรมการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดกับบุคลากร โดยเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
162.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้การปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง					
163.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อเป็นการยกระดับความรู้					
164.	มีการมอบหมายงาน หรือสนับสนุนการทำงานใหม่ ๆ ที่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้					
165.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ผ่านการแก้ปัญหา และมีวิธีการปฏิบัติที่พัฒนาจากการใช้ความรู้ มาสร้างเป็นมาตรฐานในการทำงานหรือการให้บริการ					
166.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป					
167.	มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร					

ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม
กรุณาส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยตามที่อยู่ที่ระบุไว้ด้วย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ภาคผนวก จ

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรูปแบบงานวิจัย

ที่ ศธ 0520.102 (นฐ) / 2588

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เนียมสนิท

ด้วย นางอนงค์ สระบัว นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา" มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัยให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 3421 8788

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

1. ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ลดารมภ์
   เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
2. รองศาสตราจารย์ รังสรรค์ เนียมสนิท
   รองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ สุรพล วีระศิริ
   รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ จิตเจริญ ไชยยาคำ
   อดีตผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กำธร ตันติวิทยาทันต์
   ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์การจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTES

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล …….....ตำแหน่งปัจจุบัน.....……

สถานที่ทำงาน……..

โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้สะดวก….....โทรสาร.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ. 2553 เวลา….....น. ถึง เวลา.....น.

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการวิจัยก่อนการสรุปผลการวิจัยสำหรับการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ทางสถิติของงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบในด้าน ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ความเหมาะสม เป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ ขององค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันรูปแบบงานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยตลอดจนผู้สนใจเกิดความเชื่อมั่นที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาสละเวลาในการให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นางอนงค์ สระบัว
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ตามข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ทางสถิติของงานวิจัย จำนวน 5 องค์ประกอบ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

2.1 มีความถูกต้องเชิงทฤษฎีหรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ ถูกต้อง ❑ ไม่ถูกต้อง

เหตุผลและข้อเสนอแนะ…….

…….

…….

2.2 มีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ ครบถ้วนสมบูรณ์ ❑ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

เหตุผลและข้อเสนอแนะ……..

……

……

2.3 มีความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ เหมาะสม ❑ ไม่เหมาะสม

เหตุผลและข้อเสนอแนะ……...

……

……

2.4 มีความเป็นไปได้ต่อการนำไปปรับใช้หรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ เป็นไปได้ ❑ เป็นไปไม่ได้

เหตุผลและข้อเสนอแนะ…….

……

……

2.5 เป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ เป็นประโยชน์ ❑ ไม่เป็นประโยชน์

เหตุผลและข้อเสนอแนะ……

……

……

3. จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติได้องค์ประกอบของ "ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา" จำนวน 5 องค์ประกอบ ท่านเห็นว่ามีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหรือไม่ ถ้ามีท่านเห็นว่าน่าจะเป็นองค์ประกอบใดบ้าง โปรดระบุ

……

……

……

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม……

……

……

……

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

1. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 รูปแบบ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 1 ชุด โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัด การจัดการความรู้ของสถานบันอุดมศึกษา

……

……

……

2. ท่านเห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

2.1 มีความถูกต้องเชิงทฤษฎีหรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ ถูกต้อง ❑ ไม่ถูกต้อง

เหตุผลและข้อเสนอแนะ…….

…….

…….

2.2 มีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ ครบถ้วนสมบูรณ์ ❑ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

เหตุผลและข้อเสนอแนะ……..

……

……

2.3 มีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ เหมาะสม ❑ ไม่เหมาะสม

เหตุผลและข้อเสนอแนะ……...

……

……

2.4 มีความเป็นไปได้ต่อการนำไปปรับใช้หรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ เป็นไปได้ ❑ เป็นไปไม่ได้

เหตุผลและข้อเสนอแนะ…….

……

……

2.2 เป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่ เพราะเหตุใด

❑ เป็นประโยชน์ ❑ ไม่เป็นประโยชน์

เหตุผลและข้อเสนอแนะ……

……

……

3. จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติได้ “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา” จำนวน 1 รูปแบบ ท่านเห็นว่ามีรูปแบบอื่นๆ อีกหรือไม่ ถ้ามีท่านเห็นว่าน่าจะเป็นไปในรูปแบบใด

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ให้ข้อมูล

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางอนงค์ สระบัว
ที่อยู่ปัจจุบัน	114 ถนนนวเขต ตำบลพระประโทน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
สถานที่ทำงาน	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
	เลขที่ 46 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2537 บริหารธุรกิจบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2546 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2548 ศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2531 พนักงานการเงินและบัญชี สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2538 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2540 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กองงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2547 นักวิชาการศึกษา กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2548 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2553 อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง