



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา)

ปริญญา

เทคโนโลยีการศึกษา

เทคโนโลยีการศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

Development of a Knowledge Management Model for the Office of Educational
Technology of Sukhothai Thammathirat Open University

นามผู้วิจัย นางวรางคณา โตโพธิ์ไทย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิญา ฐนะมัย, Ph.D.)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุรัชย์ ประเสริฐสรวย, ค.ม.)

กรรมการ

(ศาสตราจารย์สุมาลี สังข์ศรี, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาอากาศตรี สัณชัย พัฒนสิทธิ์, กศ.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

Development of a Knowledge Management Model for the Office of Educational Technology
of Sukhothai Thammathirat Open University

โดย

นางวรางคณา โตโพธิ์ไทย

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา)
พ.ศ. 2552

วารางคณา โดโพธิ์ไทย 2552: การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยี
การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปรินญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(เทคโนโลยีการศึกษา) สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา
ประธานกรรมการที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศศิณาย ณะมัย, Ph.D. 187 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พัฒนาและนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของ
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีขั้นตอนในการวิจัย 3 ขั้นตอน
คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแบบการจัดการความรู้โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา และขั้นตอนที่ 3
นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่
แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินรูปแบบ แบบประเมินความรู้ และแบบรับรองรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง
เป็นอาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 15 คน
วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จ
ในการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ
การจัดการองค์การ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การเตรียมการ
การกำหนดความรู้ การแบ่งปันความรู้ ประสพการณ์ ความคิดเห็น การสร้างและตรวจสอบ
ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ และการสรุปความรู้ องค์ประกอบที่ 3
ได้แก่ การประเมินการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การประเมินรูปแบบ และการประเมินความรู้
2. ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัย สุโขทัย
ธรรมาธิราช โดยผู้ทรงคุณวุฒิและกลุ่มตัวอย่างพบว่าเหมาะสมในระดับมาก 3. ผลการประเมินความรู้
โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าเหมาะสมอยู่ในระดับดี 4. ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรูปแบบว่าเหมาะสมและ
สามารถนำไปใช้ได้

Varangkana Topothai 2009: Development of a Knowledge Management Model for the Office of Educational Technology of Sukhothai Thammathirat Open University. Doctor of Education (Educational Technology), Major Field: Educational Technology, Department of Educational Technology. Thesis Advisor: Assistant Professor Sasichai Tanamai, Ph.D. 187 pages.

The purposes of this research were to study, develop, and propose the knowledge management model for the Office of Educational Technology, Sukhothai Thammathirat Open University (STOU). The research methods comprised three stages : The first stage was to study the existing knowledge management models by analyzing and synthesizing related documents. The second stage was to develop the knowledge management model for the Office of Educational Technology, STOU. The third stage was to propose the knowledge management model to 5 experts for verification and approval. The research instruments consisted of an interview form, a knowledge evaluation form, a system evaluation form, , and an approval form. The data were analyzed by using content analysis, mean, and standard deviation.

The research results indicated that : 1. The knowledge management model consisted of three components. The first component was the success factors which consisted of four factors: organizational culture , leadership , information technology and organizational management. The second component was the knowledge management process which consisted of prepare knowledge management activities, identify knowledge, share knowledge, experiences and opinions, create and verify knowledge, implement knowledge, store and disseminate knowledge and conclude knowledge. The third component was the knowledge management evaluation involving two components: system evaluation and output evaluation.2. The knowledge management model evaluation was that experts and sample rated the system component at the highly appropriate level.3.Experts rated the knowledge at the highly appropriate level. 4. Experts approved and verified the knowledge management model.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

____ / ____ / ____

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของงานวิจัยนี้ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลสำคัญผู้ให้แนวคิดที่ดีคือ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิฉาย ณะมัย ที่ให้แนวคิดและคำปรึกษา ที่มีคุณค่าแก่ศิษย์เสมอมา อาจารย์ได้สละเวลาช่วยเหลือทุกขั้นตอนของการวิจัยและการเรียน การสอนในทุกเรื่อง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สุรัชย์ ประเสริฐสรวย และศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี สังข์ศรี อาจารย์กรรมการวิชาเอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาที่มีคุณค่าในการวิจัยครั้งนี้ และขอกราบ ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พิชัย ทองดีเลิศ ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้กรุณาสละเวลา อันมีค่าและให้คำแนะนำในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ ความคิด ตลอดจนคำแนะนำที่มีประโยชน์ต่องานวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษาที่ให้ความกรุณา และความร่วมมือในงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้และประสบการณ์ทั้งมวลแก่ศิษย์

ขอขอบคุณ พี่ เพื่อน และน้องปริญญาเอกรุ่น 1 และรุ่น 2 ที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจ รวมทั้งเอื้ออำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่น้องและครอบครัวผู้วิจัยคือ นายสมพงษ์ โตโพธิ์ไทย นางสาวกานต์สิริ โตโพธิ์ไทย และนางสาวอดิพร โตโพธิ์ไทย ผู้ซึ่งให้ความรัก กำลังใจ และความ ช่วยเหลือสำหรับผู้วิจัยตลอดมา

ผลสำเร็จของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกพระคุณของสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาท วิชาชีพเทคโนโลยีการศึกษา และสถาบันต้นสังกัด คือสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้ความรู้และให้โอกาสแก่ผู้วิจัย

วรางคณา โตโพธิ์ไทย
เมษายน 2552

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
-------------	-----

สารบัญภาพ	(4)
-----------	-----

บทที่ 1 บทนำ	1
--------------	---

ความสำคัญของปัญหา	1
-------------------	---

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
-------------------------	---

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
---------------------------	---

ขอบเขตการวิจัย	7
----------------	---

นิยามศัพท์	7
------------	---

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
-----------------------	---

การจัดการความรู้	10
------------------	----

ความหมายของการจัดการความรู้	10
-----------------------------	----

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้	12
------------------------	----

รูปแบบการจัดการความรู้	15
------------------------	----

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้	23
------------------------------------	----

กระบวนการจัดการความรู้	44
------------------------	----

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	64
------------------------------------	----

การประเมินการจัดการความรู้	67
----------------------------	----

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	71
------------------------	----

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	88
----------------------------	----

การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสำนักเทคโนโลยี	
--	--

การศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	88
--------------------------------------	----

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา	
---	--

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	89
------------------------------	----

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช	94
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	122
สรุปผลการวิจัย	122
ข้อเสนอแนะ	132
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	134
ภาคผนวก	141
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	142
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	
แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช	
แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจรับรองคุณภาพ ของรูปแบบการจัดการความรู้ ของสำนักเทคโนโลยี การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช	145
ภาคผนวก ค เว็บไซต์การจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช	168
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	187

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้	24
2.2	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	29
2.3	ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	31
2.4	ปัจจัยด้านวัดผลการจัดการความรู้	33
2.5	ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้	35
2.6	ปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้	37
2.7	กระบวนการจัดการความรู้	44
2.8	การวิเคราะห์การจัดการความรู้ของ Montano R.B.(2002)	52
4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนตัว	105
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้	106
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความรู้ของกลุ่ม 3 กลุ่ม	108
4.4	ผลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้	109

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	วิธีการเปลี่ยนความรู้ (SECI)	15
2.2	รูปแบบระดับการพัฒนาของ KMMM [®] ของ Langen & Ehms	17
2.3	รูปแบบการวิเคราะห์ของ KMMM [®] ของ Langen & Ehms	18
2.4	รูปแบบกระบวนการของ KMMM [®] ของ Langen & Ehms	18
2.5	วงจรการจัดการความรู้ (KM Cycle) ของ Osterhoff (Xerox Corporation)	21
2.6	โมเดลปลาตู้และโมเดลปลาตะเพียนของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด	22
2.7	กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	87
4.1	รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	110
5.1	รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	131

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกกำลังก้าวไปสู่ยุคสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy) องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายเพื่อการอยู่รอดขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่หากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้แล้ว องค์กรนั้นก็ต้องเลิกการดำเนินการไป องค์กรปัจจุบันพยายามพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง

องค์กรในปัจจุบันต้องเรียนรู้ได้เร็ว เพราะความรู้เป็นตัวเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนา และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การบริการที่ดีขึ้น การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น (Brown and Brudney, 2003) การเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Senge, 1991) ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงสมควรต้องปรับตัวเองเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้

ในยุศตวรรษที่ 21 นี้ ปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มาจากสิ่งท้าทายที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางด้านสังคม วิทยาการเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังด้านพนักงาน (Marquardt, 2002)

สำหรับปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมด้านสังคม และวิทยาการเทคโนโลยีนั้น จะเห็นได้ว่าในกระแสโลกาภิวัตน์ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างกว้างขวางมากขึ้นทั่วโลก และทำให้โลกดูเล็กลง ซึ่งลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้สังคม ความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วไปมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิต ส่งผลกระทบต่อมุมมองเกี่ยวกับงาน ประชาชนต้องการการอยู่ดีกินดี และมีการศึกษา ฯลฯ ดังนั้น องค์กรต้องเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน รูปแบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยี ทำให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันรวดเร็วขึ้น องค์การใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจและดำเนินงานมากขึ้น รูปแบบโครงสร้างการดำเนินการขององค์กรก็เปลี่ยนไปในลักษณะที่ทำให้การบริหารมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นขึ้น สายการบังคับบัญชาสั้นลง มีลักษณะการกระจายอำนาจมากขึ้น โครงสร้างแบนและเตี้ยลง มีความหลากหลายของแรงงาน การจ้างงานของหลายๆ องค์กรมีแนวโน้มจะใช้วิธีจ้างหน่วยงานภายนอกให้รับผิดชอบงานบางอย่าง(Outsourcing) มากขึ้น พนักงานในหน่วยงานต้องมีความรอบรู้และความชำนาญในหลายด้าน และสถานที่ทำงานไม่จำเป็นต้องอยู่เฉพาะภายในหน่วยงาน การจัดการในองค์กรจะมุ่งเน้นที่จะสร้างและรักษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐาน องค์กรต่างๆ จึงพยายามพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการของตน เพื่อแข่งขันกันสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ

ในการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือการที่องค์กรต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ไม่ได้พอใจเพียงเท่าที่เป็นอยู่ มีการตรวจหาและแก้ไขข้อบกพร่องขององค์กรอย่างเป็นระบบ

Marquardt (2002) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความคาดหวังด้านพนักงาน เป็นสิ่งที่เปลี่ยนไปอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ไม่ว่าในเรื่องของทักษะ บทบาทและความคาดหวังในงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านทักษะในงานปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม จากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งความรู้ ทักษะที่ต้องการก็เปลี่ยนจากการใช้ฝีมือแรงงานมาเป็นการใช้ปัญญาความคิด พนักงานต้องรู้จักวิธีแก้ปัญหาในการทำงานและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง ความผันแปร มุ่งเน้นการทำงานที่มีการประสานกันกับผู้อื่นแทนที่จะยึดกับการใช้ความจำและทำงานซ้ำๆ และหลีกเลี่ยงกับความเสี่ยง พนักงานแต่ละคนต้องเข้าใจบทบาทของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบในองค์กร

2. ด้านบทบาทในงาน พนักงานปัจจุบันต้องมีความรู้ พนักงานที่มีความรู้จะพบว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนอกจากจะเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่ทำให้ได้งานแล้วยังเป็นส่วนสำคัญในการทำงานต่อไปด้วย ในอนาคตองค์กรจะต้องการพนักงานที่มีการพัฒนาความรู้จำนวนเพิ่มขึ้น

เรื่อยๆ เพราะในบรรดาทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินการขององค์กรแบบเดิมๆ ได้แก่ เงินทุน แรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร และที่ดินนั้น พนักงานที่มีความรู้จะเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร และต่างจากทรัพยากรอื่นที่จะเสื่อมค่าลงไปเมื่อใช้ไป แต่ทักษะและความรู้ของพนักงานจะยิ่งเพิ่มค่าขึ้นเมื่อได้ใช้และฝึกฝน

3. ด้านความคาดหวังในงาน พนักงานที่มีความรู้ มีความคาดหวังที่จะได้รับอิสระ ความรับผิดชอบ ความนับถือ ความก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรต้องจัดโครงสร้างที่เอื้อกับพนักงานที่มีความรู้ได้สามารถใช้ความรู้ และแลกเปลี่ยนขยายความรู้กับพนักงานที่มีความรู้อื่นๆ ซึ่งจะเกิดผลดีสะท้อนกลับให้องค์กร และองค์กรที่สมาชิกมีการขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของส่วนราชการไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้อง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

จากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสถาบันให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนานตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและ องค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้การสำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงาน เป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกันโดยรวม สร้าง ร่วมแบ่งปันความรู้โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Senge, 1996)

นักเทคโนโลยีการศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่ง American for Educational Communications and Technology ได้กำหนดขอบข่ายของเทคโนโลยีการศึกษาออกเป็น 5 ด้าน คือ การออกแบบ การพัฒนา การใช้ การจัดการ และการประเมิน ดังนั้น นักเทคโนโลยีการศึกษาจึงต้องตระหนักและเห็นคุณค่าในบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการ นักเทคโนโลยีการศึกษาเปรียบเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีระบบ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย ความมุ่งหมายและการควบคุมดูแลกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหลายขององค์การ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร การสร้างความร่วมมือกัน การให้คำปรึกษาแนะนำและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จึงจัดได้ว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของนักเทคโนโลยีการศึกษาในการที่จะพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นอกจากนี้การจัดการสารสนเทศและความรู้ก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญของนักเทคโนโลยีการศึกษาในการวางแผน การติดตามและการควบคุมสารสนเทศและความรู้ทั้งในด้านการจัดเก็บ การถ่ายโอนและการประมวลผล (Seel and Richey, 1994) นักเทคโนโลยีการศึกษาจึงต้องมีหน้าที่ในวางแผนการจัดเก็บการเผยแพร่สารสนเทศและความรู้ผ่านเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งการจัดการให้สามารถเข้าถึงและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย, 2548)

การพัฒนาสถาบันให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (2002) กล่าวว่า ประกอบไปด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ซึ่งมีความเป็นพลวัตและสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (Organization) 3) บุคคล (People) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5) เทคโนโลยี (Technology)

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management ซึ่งหมายถึง กระบวนการในการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพื่อการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูลข่าวสารความรู้ในรูปแบบต่างๆ และความชำนาญในบุคคลมาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้บุคลากรสามารถค้นคืน ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามารองรับ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร เป็นการป้องกันมิให้ความล้มเหลวเกิดขึ้นซ้ำ

และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมใหม่ อันจะเพิ่มมูลค่า และคุณค่าในกิจการขององค์กร สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Alazmi and Zairi, 2003)

Nonaka, Toyama and Konno (2000) กล่าวว่า ความรู้ในองค์กรที่นำมาจัดการมีทั้งความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เรียกว่า ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งองค์กรต้องหาวิธีในการดึงความรู้ ออกมาเก็บไว้ในสื่อรูปแบบอื่นได้ ทำให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้นั่นเอง กระบวนการจัดการ ความรู้ต้องดำเนินการหลายขั้นตอน จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้กำหนดพอสรุปขั้นตอนหลักๆ ที่สำคัญได้แก่

1. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการระบุความรู้ และผู้เชี่ยวชาญขององค์กรที่มีอยู่แล้วทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมทั้งการระบุชนิดของความรู้ที่ องค์กรต้องการ
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการของการค้นหาและ การวางแผนในการเก็บรวบรวมความรู้ที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งความรู้จากภายใน และภายนอก องค์กรซึ่งอาจได้มาจากเอกสารที่มีอยู่แล้วหรือจากผู้เชี่ยวชาญ
3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคล เพื่อทำให้เกิดความรู้ และแนวคิดใหม่
4. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นกระบวนการกำหนดรูปแบบของความรู้ และเทคโนโลยีที่จะใช้จัดเก็บ เพื่อรักษาความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรไว้ในฐานความรู้ที่เหมาะสม รวมทั้งมีการปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ
5. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เป็นกระบวนการของการถ่ายทอดความรู้ ที่มีอยู่ในองค์กรไปสู่บุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลที่ต้องการใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายท่านพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มีความแตกต่างกันดังเช่น Keyser (2004) สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์ การจัดการความรู้ และด้านการประเมินและวัดผลการจัดการความรู้ Moslehi (2004) ได้สังเคราะห์งานของ Nonaka, Toyama and Konno (2000) พบว่าปัจจัยความสำเร็จในองค์กรเพื่อการจัดการความรู้ ได้แก่ คน องค์กร กระบวนการและระบบ และ Roman Velazquez (2004) พบว่า ผู้นำและ ภาวะผู้นำ องค์กรและโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าการวิจัยที่กล่าวมาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาการจัดการความรู้ในเชิงสังเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หากนำความรู้ที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์และทดลองใช้ด้วยวิธีการจัดระบบเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก อีกทั้งในปัจจุบันสำนักเทคโนโลยีการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสังคม วิทยาการเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงาน ดังนั้น การที่สำนักเทคโนโลยีการศึกษาจะก้าวไปสู่ การเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาโดยมีพันธกิจที่จะต้องพัฒนางานวิชาการเทคโนโลยีและ สื่อสารการศึกษา ออกแบบ ผลิตและพัฒนาสื่อการศึกษาทางไกล รวมทั้งให้บริการ เผยแพร่สื่อและ ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาการจัดการความรู้ อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่มีประโยชน์และผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ย่อมเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. เป็นแนวทางการพัฒนาองค์การและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อไป
3. เป็นแนวทางสำหรับนำไปศึกษาเพิ่มเติมหรือประยุกต์ใช้การพัฒนาการจัดการความรู้ในสาขาวิชาชีพอื่นต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 28 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 15 คน

นิยามศัพท์

การจัดการความรู้ หมายถึง การนำความรู้ความสามารถและความชำนาญของบุคลากรในสำนักเทคโนโลยีการศึกษามาจัดการโดยใช้วิธีระบบ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ กระบวนการจัดการความรู้และการประเมินการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยเตรียมการ การกำหนด การแบ่งปัน

ความรู้และประสบการณ์ การสร้างและตรวจสอบความรู้ การนำความรู้ที่ได้ไปใช้ การจัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้และการสรุปความรู้ การประเมินการจัดการความรู้ประกอบด้วยการประเมิน รูปแบบและการประเมินความรู้

การพัฒนาแบบการจัดการความรู้ หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบ การจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสำนักเทคโนโลยีการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมาสร้างเป็นร่างต้นแบบ ตรวจสอบร่างต้นแบบ ทดลองใช้ร่างต้นแบบ ประเมินเพื่อปรับปรุง และพัฒนาให้เหมาะสมกับหน่วยงานจนเกิดเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่สามารถนำไป ดำเนินการได้

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา หมายถึง องค์การด้านเทคโนโลยีการศึกษาซึ่งมีบทบาทในการ พัฒนางานวิชาการเทคโนโลยีการศึกษา ออกแบบ ผลิต พัฒนาสื่อทางไกล เผยแพร่และให้บริการ ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ ของสำนักเทคโนโลยี
การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การจัดการความรู้

- 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
- 1.3 รูปแบบการจัดการความรู้
- 1.4 ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้
- 1.5 กระบวนการจัดการความรู้
- 1.6 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้
- 1.7 การประเมินการจัดการความรู้

2. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

- 2.1 ข้อมูลทั่วไป
- 2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 2.3 การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย สามารถประมวลได้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ มาเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ และเมื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบแล้วก็ต้องดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้นและต้องใช้ผู้มีความสามารถมาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้นั้นเพื่อสร้างนวัตกรรม และนำความรู้นั้นไปต่อยอดสร้างประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้างต่อไป ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือในการนำสติปัญญาของชาติ หรือขององค์กรมาเพิ่มพลัง และยังเป็นการนำเอาความรู้จากทั่วโลกมาใช้ประโยชน์

Brown and Duguid (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการใช้เทคโนโลยีในการทำให้อ้อมูลมีความสัมพันธ์กัน และการเข้าถึงข้อมูลได้จากทุกที่ ซึ่งจะต้องใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม สำหรับสถานการณ์ที่เหมาะสม การจัดการความรู้จะเป็นความร่วมมือของกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือก การจัดการและการนำเสนอข้อมูลในแนวทางที่จะปรับปรุงความเข้าใจของพนักงานและใช้ทรัพย์สินขององค์กร

Rowley (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพย์สินขององค์กรด้วยมุมมองที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ความรู้ถูกจัดการซึ่งรวมถึงความรู้ภายนอกซึ่งเป็นความรู้ในรูปแบบเอกสาร และความรู้ที่โดยนัยซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล การจัดการเกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนด การแบ่งปันและการสร้างความรู้ สิ่งเหล่านี้ต้องการระบบสำหรับสร้างและบำรุงรักษาแหล่งเก็บข้อมูลของความรู้ และเพื่อที่จะพัฒนาและอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ มองความรู้ว่าเป็นทรัพย์สินและพัฒนาบรรทัดฐานและคุณค่าขององค์กร ซึ่งสนับสนุนการสร้างและการแบ่งปันความรู้

Barron (2000) กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นการรวมกันของวิธีการระบบในการกำหนดการจัดการ และการแบ่งปันทรัพยากรสารสนเทศขององค์กรทั้งหมด รวมทั้งฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และกระบวนการที่เป็นความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบุคคลที่ทำงานแต่ละคน

Boyelt and Boyelt (2001) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ต้องให้นิยามหลายประการจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

สารานุกรม วิกีพีเดีย (2551) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้
ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และปัญญา

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะ
ระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร
อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการ
ธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้
โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการจัดการความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและ
ประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการของการกำหนด
การแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การเผยแพร่ความรู้ การใช้และประยุกต์ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ
และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร เพื่อรักษาคุณค่าของความรู้และทำให้เกิดการใช้ความรู้
ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างสรรคความรู้ใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
ในการสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติในองค์กรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit
Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

ความรู้ชัดแจ้งคือ ความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ
ตำรา ส่วนความรู้ฝังลึกคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ
บางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้

แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

ความรู้แบบฝังลึก เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

ความรู้แบบชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กร

ความรู้ยังมีลักษณะไม่ชัดเจนมากเท่าไร การโอนความรู้ยังกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูด

ตามตัวแบบของเซกิ (SECI Model) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้งจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสานความรู้ และการซึมซับความรู้ (th.wikipedia, 2008)

Boyelt and Boyelt (2001) ได้กล่าวถึงระดับของความรู้ (Levels of Knowledge) แบ่งออกได้ 4 ระดับดังนี้

1. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมา แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

2. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้อสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายๆ ปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

3. ความรู้ในระดับอธิบายเหตุผล (Know-Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่น ได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่น ไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

4. ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

จะเห็นได้ว่าความรู้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่า และประโยชน์อย่างมหาศาลต่อการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร การจัดการกับความรู้เพื่อให้สามารถนำความรู้เหล่านี้มาใช้ให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรและการเผยแพร่ความรู้ให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากในสังคมปัจจุบัน ดังนั้นแนวทางการจัดการความรู้จึงได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินการกับความรู้เพื่อรักษาคุณค่าของความรู้ให้เกิดการแพร่กระจายและสามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรต่อไป

รูปแบบการจัดการความรู้

รูปแบบการจัดการความรู้แสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์และองค์ประกอบต่างๆของการจัดการความรู้ เพื่อให้เข้าใจง่ายและเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง (จิระศักดิ์ ศิริรัตนพล, 2550) ดังนั้น เป้าหมายในการจัดการความรู้ นั่นคือ นำความรู้ที่สร้าง ค้นหา มาแบ่งปัน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร มีการทดลองสร้างรูปแบบขึ้นมาใช้ในแต่ละองค์กร ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ เป็นรูปแบบเฉพาะแต่ละองค์กร จึงได้ศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอวิธีการเปลี่ยนความรู้เรียกว่า SECI ดังนี้

	ความรู้ฝังลึก	เป็น	ความรู้ชัดแจ้ง
ความรู้ฝังลึก	การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (S)		การเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (E)
ความรู้ชัดแจ้ง	การสร้างความรู้จากการปฏิบัติ (I)		การรวบรวมความรู้เพื่อสร้างและกระจายความรู้ (C)

ภาพที่ 2.1 วิธีการเปลี่ยนความรู้ (SECI)

ที่มา: Nonaka and Takeuchi (1995)

Socialization – เป็นขั้นตอนการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกระหว่างบุคลากรด้วยกัน

Externalization – เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนจากความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง

Combination – เป็นขั้นตอนการรวบรวมความรู้ชัดแจ้งภายในองค์กรเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และกระจายต่อภายในองค์กร

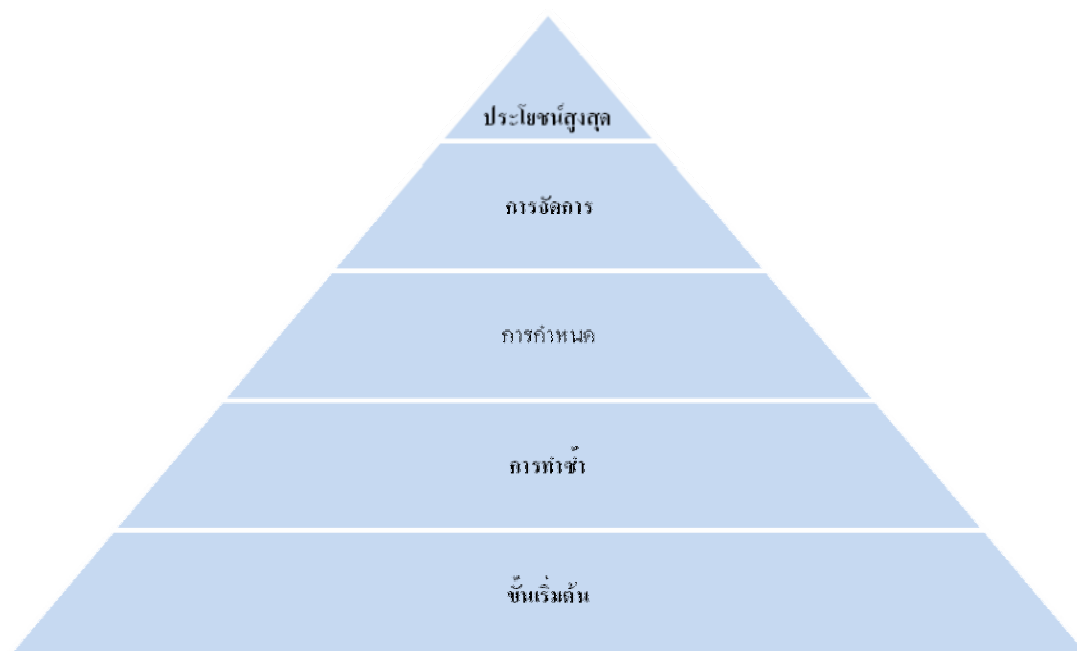
Internalization – เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ของบุคลากรแต่ละคน โดยการปฏิบัติหรือทดลองตามองค์ความรู้ที่ได้สร้างขึ้น

สำหรับขั้นตอนในกระบวนการสร้างความรู้ขององค์การ Nonaka และ Takeuchi ได้นำเสนอไว้ 5 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้ ขั้นตอนการแบ่งความรู้ฝังลึก ขั้นตอนการสร้างแนวความคิด ขั้นตอนการปรับแนวความคิด ขั้นตอนการสร้างรูปแบบแรกเริ่ม ขั้นตอนผสมผสานความรู้

Small and Tatalias (2005) จาก The MITRE Corporation ได้นำเสนอ KM Model โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ โดยในมิติแรก เป็นกิจกรรมที่เป็นการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม ส่วนในมิติที่สองประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมสร้างความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม ประกอบไปด้วย การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างความรู้ การจับความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมสร้างความรู้ประกอบด้วย กลยุทธ์ การวัดผล นโยบาย เนื้อหา กระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรม

Ehms and Langen (2002) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สมบูรณ์ (Knowledge Management Maturity Model - KMMM[®]) ซึ่งรูปแบบนี้พัฒนามาจาก รูปแบบความสามารถสมบูรณ์ (Capability Maturity Model – CMM) ของสถาบันวิศวกรรมซอฟต์แวร์ และจากแนวความคิดของ มูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ (European Foundation for Quality Management – EFQM) โดยรูปแบบการจัดการความรู้สมบูรณ์ ประกอบด้วย รูปแบบระดับการพัฒนา รูปแบบการวิเคราะห์ และรูปแบบกระบวนการ

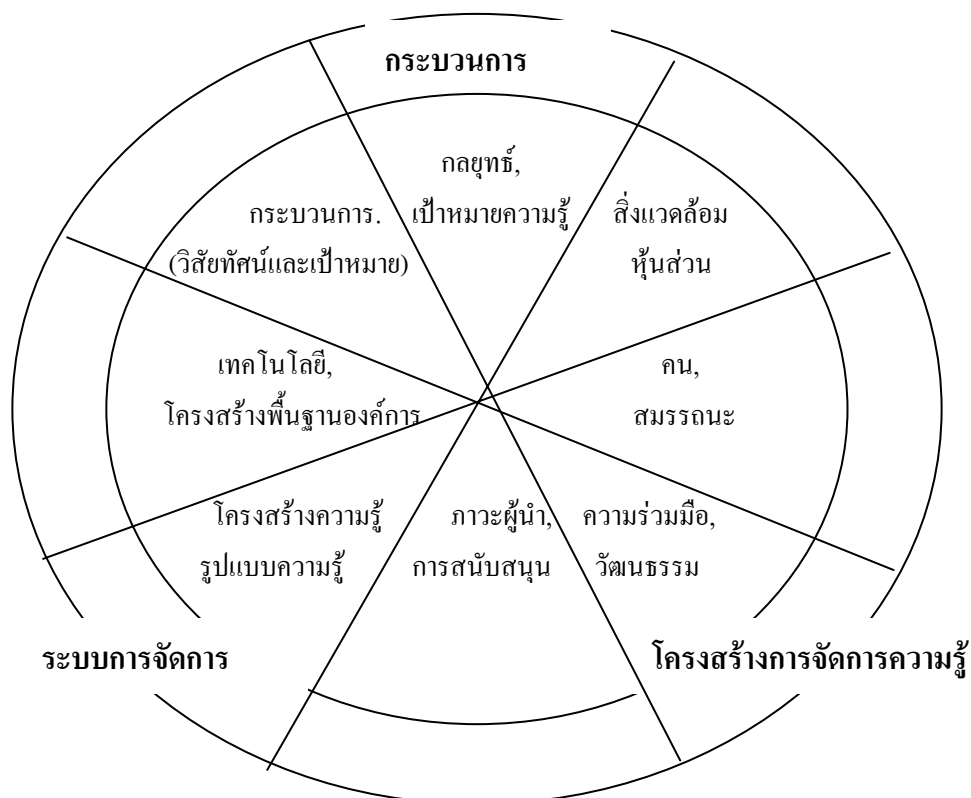
รูปแบบระดับการเจริญเติบโตในการพัฒนา ประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่ ระดับเริ่มต้น คือ กระบวนการทำงานขององค์การมีการสร้าง แลกเปลี่ยน และใช้ ระดับที่สอง คือ ระดับการทำซ้ำ เป็นการรู้ถึงความสำคัญของกิจกรรมว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ระดับที่สาม คือ ระดับการกำหนด เป็นการรู้แนวทางปฏิบัติและจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้สำเร็จ ระดับที่สี่ คือ ระดับการจัดการ เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์และทำกระบวนการที่เป็นมาตรฐานขององค์การ และระดับที่ห้า คือ ระดับการใช้ประโยชน์สูงสุด เป็นการพัฒนาความสามารถที่จะปรับและมีความยืดหยุ่นในการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.2 รูปแบบระดับการพัฒนาของ KMMM® ของ Langen & Ehms

ที่มา: Ehms and Langen (2002)

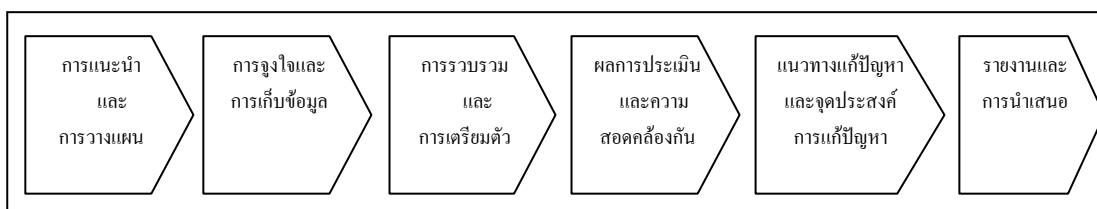
สำหรับรูปแบบการวิเคราะห์ทั้ง 8 องค์ประกอบ นำมาจาก EFQM นั้น จะต้องทำการวิเคราะห์ทั้ง 8 องค์ประกอบว่าต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบใดบ้าง สำหรับองค์ประกอบที่จะทำการวิเคราะห์มีกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์และการตั้งเป้าหมาย) สิ่งแวดล้อม (รวมทั้งผู้มีส่วนร่วม) คน (ความสามารถภายใน) ความร่วมมือ (ปัจจัยที่มีอิทธิพล เช่น วัฒนธรรม การสื่อสารและโครงสร้างทีม)ภาวะผู้นำ (การสนับสนุน) โครงสร้างความรู้ (โครงสร้างฐานความรู้ขององค์กร) เทคโนโลยี (การจัดการสารสนเทศผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ) และกระบวนการ (โครงสร้างขององค์กรและการมอบหมายบทบาท)



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการวิเคราะห์ของ ของ KMMM® ของ Langen & Ehms

ที่มา: Ehms and Langen (2002)

กระบวนการโครงการของ KMMM® ได้แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังภาพที่ 2.4 โดยในขั้นตอนแรก กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน ขั้นตอนที่สอง เป็นการใช้วิธีการต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่สามเป็นการรวบรวมข้อมูลเข้าด้วยกัน ขั้นตอนที่สี่ เป็นการตรวจสอบผลและความสอดคล้อง ขั้นตอนที่ห้าเป็นแนวทางแก้ปัญหาและจุดประสงค์การแก้ปัญหา และขั้นตอนสุดท้าย เป็นรายงานและการนำเสนอ



ภาพที่ 2.4 รูปแบบกระบวนการของ KMMM® ของ Langen & Ehms

ที่มา: Ehms and Langen (2002)

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยใช้การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและของเอกชน รวม 19 คน และใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารในมหาวิทยาลัย จำนวน 152 คน จากนั้นทำการร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สุดท้ายทำการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีประชุม และให้ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปข้อเสนอแนะ ซึ่งได้รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย 9 ด้าน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และภารกิจ ประกอบด้วย การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ เป็นชุมชนวิชาการและวิชาชีพ สร้างนักวิชาการและวิชาชีพที่ทันสมัย ผลิตองค์ความรู้ใหม่ๆ และถ่ายทอดสู่สาธารณะ และผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และคุณธรรม
2. นโยบายและเป้าหมาย ประกอบด้วย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน บริการความรู้แบบร่วมมือที่ได้รับประโยชน์ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ บุคคลในสถาบันสามารถบริหารจัดการความรู้ได้เอง คัดสรรและเก็บความรู้ไว้ในฐานความรู้ของสถาบัน พัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ของสถาบัน พัฒนาคณาจารย์ในสถาบันให้มีความเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้
3. การประเมินความสามารถและวัฒนธรรม ประกอบด้วย การประเมินความรู้ของบุคคลในทุกระดับ ประเมินช่องทางการสื่อสารภายใน ประเมินปริมาณและคุณภาพเทคโนโลยีปัจจุบันและอนาคต ประเมินความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ประเมินวัฒนธรรมอุดมศึกษาและวัฒนธรรมการเรียนรู้ และประเมินระดับการไว้วางใจและระดับพลังร่วมของบุคคลและสถาบัน
4. ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม
5. สำนักงานบริหารความรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ และเนอว์ร่วม และแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้

6. กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมในด้าน ยุทธศาสตร์ นวัตกรรมเวอร์เคอร์ และเทคโนโลยี การเลือกวิธีและช่องทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ที่เหมาะสม ประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยน เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค และการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

7. กระบวนการบริการความรู้ ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม ด้านยุทธศาสตร์ นวัตกรรมเวอร์เคอร์ และเทคโนโลยี การเลือกวิธีและช่องทางการบริการความรู้ที่เหมาะสม การประเมินการบริการความรู้ และการปรับปรุงแก้ไข

8. ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ผลลัพธ์ตรง และผลลัพธ์ตาม โดยผลลัพธ์ตรง ประกอบด้วย วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมบริการความรู้ ชุมชนนวัตกรรมเวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ และปฏิสัมพันธ์ความรู้ ส่วนผลลัพธ์ตาม ประกอบด้วย ความเป็นภูมิ ปัญญาไทยประสานภูมิปัญญาสากล การปกครองแบบธรรมาภิบาล การมีนวัตกรรมการบริหาร จัดการ การเรียนรู้ ความคิด ผลิตภัณฑ์และการบริหาร และการมีต้นแบบการปฏิบัติที่ดีที่สุด

9. การประเมินผลการดำเนินการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ทดลองใช้รูปแบบเป็น โปรแกรมนำร่อง หลังจากนั้นประเมินผลการทดลองใช้ และทำการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ

Osterhoff (n.d. อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) ได้เสนอ วงจรจัดการความรู้ (KM Cycle) ของบริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น (Xerox Corporation) ที่เน้นกระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบ ต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุน จากผู้บริหาร, โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและ ประเมินผล และกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

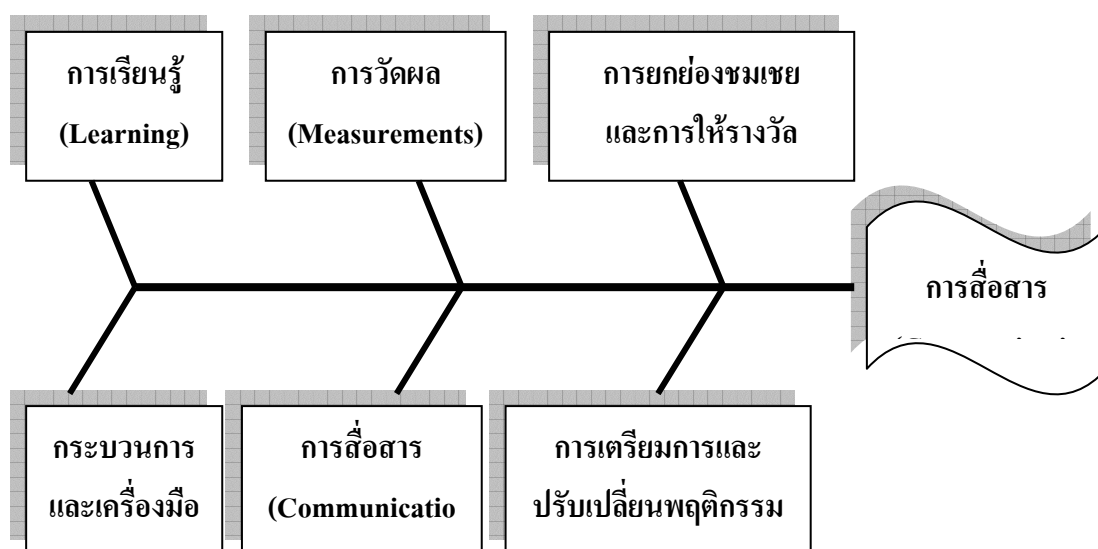
2. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิด ขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะของ องค์การ, ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์การ, และทรัพยากร

4. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการ ความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

5. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผล ของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการ สื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณา ด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures) และการวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของ บุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บุคลากรกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรม ที่ทำในแต่ละช่วงเวลา



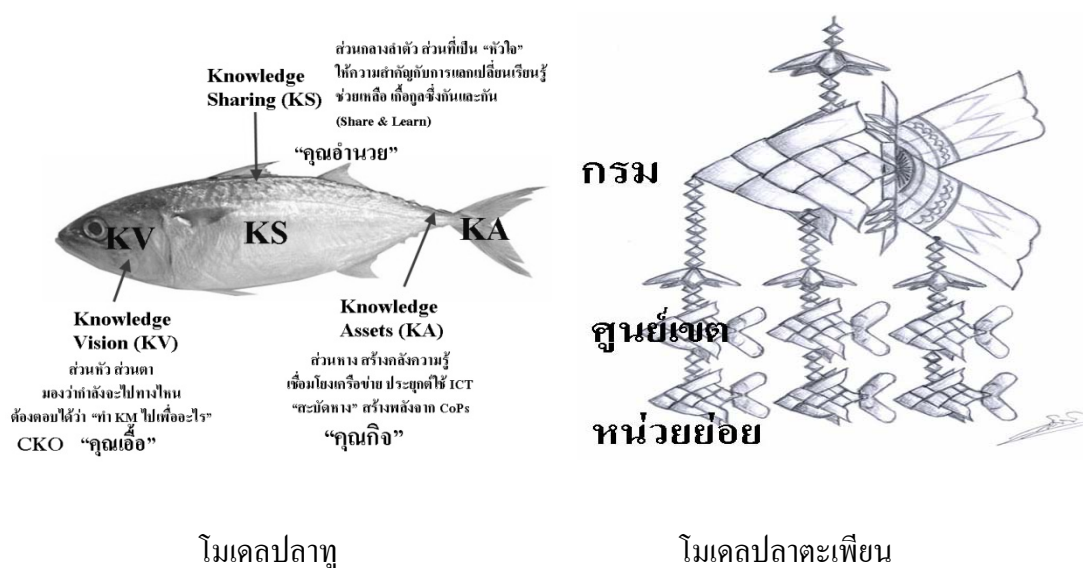
ภาพที่ 2.5 วงจรการจัดการความรู้ (KM Cycle) ของ Osterhoff (Xerox Corporation)

ที่มา: Osterhoff (n.d. อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547)

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2547) ได้คิดค้นรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ 2 รูปแบบ คือ โมเดลปลาทุ และโมเดลปลาตะเพียน ซึ่งมีลักษณะดังภาพที่ 2.6

โมเดลปลาทุ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนหัวปลา หรือส่วนของเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Vision), ส่วนของตัวปลา หรือส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และส่วนของหางปลา หรือตัวคลังความรู้ (Knowledge Assets) โดยปลาทุตัวเดียว ก็เหมือนกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานเดียว

ในกรณีที่เป็นองค์กรใหญ่ที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร ก็จะเหมือนกับปลาตัวเล็กหลายๆ ตัวที่แต่ละตัวก็เป็นการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วย ที่ต้องเชื่อมโยงและรวมตัวกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรใหญ่หรือปลาตัวใหญ่ด้วย คล้ายกับ “โมบายปลาตะเพียน” ของเล่นของเด็กไทยสมัยโบราณที่ผู้ใหญ่สานเอาไม้แฉกเนื้อเป็ดเล็ก เป็นฝูงปลาที่หันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายใหญ่ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเพียรที่จะว่ายไปในกระแสน้ำที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 2.6 โมเดลปลาทุ และโมเดลปลาตะเพียน ของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ด
ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2547)

จากการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้พบว่า Nonaka และ Takeuchi เน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ Small และ Tatalias เน้นการสร้างความรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้ Ehms และ Langen นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ 3 ส่วน คือ รูปแบบระดับการพัฒนา รูปแบบการวิเคราะห์และรูปแบบกระบวนการ บุญส่ง หาญพานิช เสนอรูปแบบบริหารจัดการความรู้ 9 ด้าน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ภารกิจ นโยบายและเป้าหมาย การประเมินความสามารถและวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ สำนักงานบริหารความรู้ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการบริการความรู้ ผลการดำเนินการและการประเมินผล Osterhoff เสนอวงจรการจัดการความรู้ ประพนธ์ ผาสุขยืด นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย เป้าหมายกระบวนการแลกเปลี่ยนและการเก็บความรู้ เมื่อนำมาสังเคราะห์ร่วมกันจึงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัย องค์ประกอบด้านกระบวนการ และองค์ประกอบด้านการประเมิน

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์ประกอบสำคัญซึ่งเป็นหลักประกันที่ทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ (Roman – Velazquez, 2004) โดยเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนการแสวงหาการจัดการ การถ่ายทอดและการใช้ความรู้ในองค์การ องค์ประกอบเหล่านี้ถูกนำมาใช้เพื่อพิจารณาและวางแผนเมื่อองค์การต้องการเริ่มดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การที่องค์การจะประสบความสำเร็จในการประยุกต์ในการจัดการความรู้จะไม่สามารถอาศัยองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งแต่ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายตัวที่มีความเกี่ยวข้องกันเพื่อความสำเร็จในการประยุกต์การจัดการความรู้ในระยะยาว (Frappaolo, 2002)

ปัจจัยความสำเร็จเป็นประโยชน์ในแง่ของการเป็นโครงสร้างสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยปัจจัยเป็นสิ่งที่องค์การกำหนดว่าจะใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในการผลักดันความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างไร (Zack, 1999) การวิเคราะห์และประเมินปัจจัยความสำเร็จช่วยทำให้องค์การสามารถกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้และเป็นที่ใช้วัดความสำเร็จได้

จุฬารัตน์ ศรารณะวงศ์ (2551) ได้รวบรวมและสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้จากงานของ Alazmi and Zairi (2003); Keyser (2004); Stankosky and Baldanza (2001); Martin (2004) มีรายละเอียดดังนี้

งานของ Alazmi and Zairi (2003) ได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ จากงานจำนวน 14 ชิ้น ซึ่งตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1996-2002 ประกอบด้วยงานของ Wiig, Davenport, De Long, and Beers, Davenport and Prusak, Morey, Trussler, Finneran, Liebowitz, Manasco, Bassi, Choi, Skyrme, Skyrme and Amidon, Steele และ Heising โดยเน้นว่าปัจจัยเหล่านี้คือเป้าหมายในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้โดยใช้ความรู้ และเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การดำเนินงานจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ รายละเอียดของปัจจัยจำแนกตามเจ้าของงาน มีดังนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

ผู้เขียน	ปัจจัยความสำเร็จ
Wiig (1996)	1. สินทรัพย์ที่เป็นความรู้ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ ต้องได้รับการสนับสนุนการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดโดยทั้งในระดับคนและองค์กร 2. ต้องมีกระบวนการในการสร้าง รวบรวม จัดระบบ ปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และเก็บรักษาความรู้
Davenport, De Long, and Beers (1998)	1. การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหรือคุณค่าขององค์กร 2. เทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 3. โครงสร้างความรู้ที่เป็นมาตรฐานและยืดหยุ่น 4. วัฒนธรรมความรู้ที่มีความเป็นมิตร 5. วัตถุประสงค์และการสื่อสารที่ชัดเจน 6. การเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่สร้างแรงจูงใจ 7. ช่องทางที่หลากหลายในการส่งผ่านความรู้ 8. การสนับสนุนจากผู้บริหาร

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้เขียน	ปัจจัยความสำเร็จ
Davenport and Prusak (1998)	1. เทคโนโลยี (เครือข่าย) 2. การสร้างและการเผยแพร่ความรู้ 3. การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 4. คลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ 5. การฝึกอบรม วัฒนธรรม และผู้นำ 6. ประเด็นของความจริงจัง 7. โครงสร้างพื้นฐานของความรู้
Morey (1998)	1. ความสะดวก (สะดวกในการค้นคืนความรู้) 2. ความรู้ที่ค้นคืนมีความถูกต้องแม่นยำ 3. มีประสิทธิภาพ (ความรู้ที่ค้นคืนมีประโยชน์และถูกต้อง) 4. สามารถเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลาที่ต้องการ
Trussler (1998)	1. โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม 2. ผู้นำและกลยุทธ์ (พันธะสัญญาในการจัดการ) 3. การสร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันถ่ายทอด 4. การค้นหาคนและข้อมูลที่เป็นแหล่งความรู้มีความถูกต้อง 5. วัฒนธรรม 6. เทคโนโลยี (เครือข่าย) 7. สะดวกในการร่วมมือกันในการส่งผ่านความรู้ 8. การฝึกอบรมและการเรียนรู้
Finneran (1999)	1. การสร้างวัฒนธรรม 2. การแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศและความรู้ 3. การสร้างความรู้ 4. ประยุกต์กับการทำงาน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้เขียน	ปัจจัยความสำเร็จ
Liebowitz (2002)	1. กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2. ผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer) 3. คลังความรู้ที่สนับสนุนการทำงานขององค์กร 4. ระบบการจัดการความรู้และเครื่องมือ (เทคโนโลยี) 5. การส่งเสริมแรงจูงใจในการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 6. การสนับสนุนวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
Manasco (1999)	1. การสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (เทคโนโลยีที่เหมาะสม) 2. การส่งเสริมกระบวนการ (การสร้างและการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้)
Bassi (1999)	1. คนในองค์กรมีการเรียนรู้ 2. มีการนำไปประยุกต์ใช้กับงาน 3. การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้
Choi (2002)	1. การอบรมบุคลากร 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 3. การทำงานเป็นทีม 4. การมอบอำนาจให้แก่บุคลากร 5. ผู้บริหารระดับสูงและพันธมิตรสารสนเทศ 6. โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ
Skyrme (2000)	1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 2. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน 3. มีความรู้เกี่ยวกับความรู้ 4. มีวิสัยทัศน์ที่ผลักดัน 5. ผู้บริหารความรู้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้เขียน	ปัจจัยความสำเร็จ
	6. กระบวนการความรู้ที่เป็นระบบ (สนับสนุนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสารสนเทศ (บรรณารักษ์) รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนที่ใกล้ชิดกันระหว่างผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ) 7. โครงสร้างความรู้ที่พัฒนาอย่างดี (ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) 8. เครื่องมือวัดที่เหมาะสม 9. การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม การเรียนรู้ และความรู้ 10. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคที่สนับสนุนการทำงานด้านความรู้
Skyrme and Amidon (1997)	1. การเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร 2. มีวิสัยทัศน์ที่ผลักดัน 3. ผู้บริหารความรู้ 4. วัฒนธรรมการสร้างและแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 5. การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง 6. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี 7. กระบวนการความรู้ที่เป็นระบบ
Steele (2002)	1. บุคลากรต้องเชื่อในโมเดลใหม่ 2. เส้นทางการสื่อสารต้องเปิดเผย 3. การแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศ
Heising (2001)	1. การจัดเก็บประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ 2. วัฒนธรรมการส่งอีเมลในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร) 3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบูรณาการระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ (การสร้าง การจัดเก็บ การเผยแพร่ การประยุกต์ความรู้) 6. งานด้านการจัดการความรู้ต้องถูกรวมเข้ากับงานประจำวันและบูรณาการอยู่ในกระบวนการทำงานประจำวันขององค์กร

งานวิจัยของKeyser(2004) เป็นงานที่ละเอียดและครอบคลุม โดยทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงาน ในองค์กร จากงานหลายชิ้นที่ตีพิมพ์ในช่วง 10 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 ถึงปี ค.ศ. 2002 โดยใช้เกณฑ์ว่า ต้องปรากฏอยู่ในวรรณกรรมหรืองานวิจัยอย่างน้อย 2 ชิ้นขึ้นไป และนำเสนอผลการสังเคราะห์ ในรูปของตาราง โดย Keyser ได้จัดกลุ่มปัจจัยออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการประเมินและวัดผลการจัดการความรู้ และด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ ประกอบด้วยปัจจัยย่อยทั้งหมด 35 ด้าน รายละเอียดของ ปัจจัยแต่ละกลุ่มที่ปรากฏในงานของ Keyser มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ Keyser ได้จำแนกปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 10 องค์ประกอบ จากการสังเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องจำนวน 23 ชิ้น ตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1992-2002 ประกอบด้วยงานของ Pickering and Matson (1992); Wiig (1993); Nonaka (1994); Leonard Barton (1995); Myers (1996); Muzumadr (1997); Allee (1997); Ward (1997); Davenport and Prusak (1998); O'Dell and Prusak (1998); Greengard (1998); Martinez (1998); Wah (1999); Greco (1999); McLagan (1999); Buckmen (1999); Calabress (2000); Bixler (2000); Choi (2000); Small and Tatalias (2000); Dixon (2000); Nguyen (2002); Drucker (1988/1994) โดยได้นิยามความหมาย จากงานเหล่านี้ว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการความรู้ หมายถึง วัฒนธรรมการ แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่รวมถึงสภาพแวดล้อม ที่คนในองค์กรมีความจริงใจและนับถือกัน มีความสนใจร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ต้องทำร่วมกัน มีการแบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกันโดยไม่กลัวความล้มเหลว สละเวลาที่จะเข้ามามีส่วนร่วม มีการสร้างเครือข่าย ของคนในองค์กร โดยผู้บริหารองค์กรต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริมและมีส่วนร่วม รายละเอียด ขององค์ประกอบต่างๆ และจำนวนของเอกสารที่อ้างอิงมีดังนี้

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร	จำนวนเอกสารอ้างอิง	Drucker, 1988/1994	Nguyen, 2002	Dixon, 2000	Small and Tatalias, 2000	Choi, 2000	Bixler, 2000	Calabress, 2000	Buckmen, 1999	McLagan, 1999	Greco, 1999	Wah, 1999	Martinez, 1998	Greengard 1998	O'Dell and Prusak, 1998	Davenport and Prusak, 1998	Ward, 1997	Allee, 1997	Muzumadr, 1997	Myers, 1996	Leonard-Barton, 1995	Nonaka, 1994	Wiig, 1993	Pickering and Matson, 1992
1. วัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่เข้มแข็ง	12	x			x	x	x	x			x	x			x	x				x	x	x		
2. พันธะสัญญา การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนส่งเสริมของผู้บริหาร	11	x			x	x	x			x				x	x	x					x	x		x
3. บรรยากาศของการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ในองค์กร	8	x						x	x			x			x			x				x	x	
4. เป้าหมายและความสนใจร่วมกัน	7	x			x		x	x							x	x		x						
5. ความจริงใจและการนับถือกัน	6		x	x										x	x						x	x		
6. การสร้างแรงจูงใจการมีส่วนร่วม และการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน	5	x				x				x			x				x							
7. เครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากร	4	x													x			x				x		
8. การให้รางวัล/การ ยกย่องชมเชย และการยอมรับ/ การส่งเสริมในหน้าที่ การงาน และการประเมินผล	4						x					x			x					x				
9. กล้าที่จะทำโดยไม่กลัวความล้มเหลว	3	x													x						x			
10. สภาพแวดล้อมของความร่วมมือกัน	3						x								x							x		

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ Keyser ได้จำแนกปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศออกเป็น 8 องค์ประกอบจากการสังเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องจำนวน 21 ชิ้น ตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1993-2001 ประกอบด้วยงานของ Wiig (1993); Nonaka (1994); Leonard-Barton (1995); Muzumadr (1997) Allee (1997); Davenport and Prusak (1998); O'Dell and Grayson (1998); Greengard (1998); Wah (1999); Steward (1999); Cohen and Backer (1999); Gordon (1999); Zack (1999); Savary (1999); Buckmen (1999); Calabress (2000); Bixler (2000); Choi (2000); Small and Tatalias (2000); Dixon (2000); and Yang (2001) โดยได้นิยามความหมายจากงานเหล่านี้ว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้งานง่าย (user friendly) มีความทันสมัย (up to date) และมีความสามารถในการเชื่อมโยงคนในองค์กร สนับสนุนความสามารถ และสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกระบวนการทำงานในองค์กร วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) และ/หรือบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ (lessons learned) และเป็นระบบที่เอื้อให้สมาชิกผู้ใช้งานสามารถกำหนดผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการ รวมทั้งต้องจัดให้มีการอบรมผู้ใช้ในการใช้งานเทคโนโลยีเหล่านี้ รายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ และจำนวนของเอกสารที่อ้างอิง มีดังนี้

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบ ด้านเทคโนโลยี	Y ang, 2001	Dixon, 2000	Small and Tatalas, 2000	Choi, 2000	Bixler, 2000	Calabress, 2000	Buckman, 1999	Savary, 1999	Zack, 1999	Gordon, 1999	Cohen & Baker, 1999	Steward, 1999	Wah, 1999	Greengard, 1998	O'Dell and Grawson, 1998	Davenport and Prusak, 1997	Allee, 1997	Muzumadr, 1997	Leonard-Barton, 1995	Nonaka, 1994	Wiig, 1993
1. คลังข้อมูลและฐาน ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ในการ กลั่นกรองจัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหา			x	x	x	x			x						x	x	x	x		x	x
2. เทคโนโลยีที่สนับสนุนในการถ่ายทอดความรู้			x	x		x									x	x	x	x	x	x	
3. เทคโนโลยีบนระบบที่เป็นพื้นฐาน (platforms) เดียวกันที่ สนับสนุนระบบงานที่ถูกต้องใช้งานง่าย(user friendly) และ มีความน่าเชื่อถือ (Reliable)				x			x	x					x		x	x				x	
4. การจัดเก็บสาร สนเทศและความรู้เกี่ยวกับนโยบายและ การดำเนินงาน การปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) บทเรียน การเรียนรู้ ประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญ/แผนที่ความรู้ (Experts/Maps)			x	x		x									x					x	x
5. การอบรมอย่างเหมาะสมและทันเวลา				x						x	x			x					x		
6. โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยี				x					x			x						x			
7. การเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีหรือระบบเดิมขององค์กร		x													x					x	
8. ระบบการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม (KM Physical system)						x													x		

3. ปัจจัยด้านการวัดผลการจัดการความรู้ (KM Measures Elements) Keyser ได้จำแนก ปัจจัยด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ออกเป็น 7 องค์ประกอบจากการสังเคราะห์งานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 11 ชิ้น ตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1988-2000 ประกอบด้วยงานของ Pickkering and Matson (1992); Myers (1996); Muzumadr (1997); Choo (1998); O'Dell and Grayson (1998); Martinez (1998) Calabress (2000); Bixler (2000); Choi (2000); Small and Tatalias (2000); Drucker (1988: 94) โดยได้นิยามความหมายปัจจัยด้านการวัดผลการจัดการความรู้จากงานเหล่านี้ว่าหมายถึง กระบวนการ ที่สะท้อนให้เห็นผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ ในการวัดผลควรถูกออกแบบเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพและข้อคิดเห็น (feedback) ของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปรียบเทียบระหว่างการจัดการ ความรู้ที่ใช้เครื่องมือแบบง่ายกับเครื่องมือที่เป็นระบบหรือเทคโนโลยี รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการ วัดการติดตามความเคลื่อนไหวของความรู้ในองค์กร รายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ และ จำนวนของเอกสารที่อ้างอิง มีดังนี้

ตารางที่ 2.4 ปัจจัยด้านการวัดผลการจัดการความรู้

องค์ประกอบด้านการวัดผล	Pickering and Matson,	Myer, 1996	Muzumadr, 1997	Choo, 1998	O'Dell and Prusak,	Martinez, 1998	Calabress, 2000	Bixler, 2000	Choi, 2000	Small and Tatalias	Drucker, (1988/94)	จำนวนเอกสารที่อ้างถึง
1. มีการวัดผลด้านประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อการปฏิบัติงาน และผลกำไรขององค์กร	x		x		x	x		x	x		x	7
2. มีการวัดผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้			x		x		x			x		4
3. มีการวัดผลการดำเนินการเกี่ยวกับแบ่งปันการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร				x						x		2
4. มีการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบระหว่างการจัดการความรู้ที่ใช้เครื่องมือแบบง่ายๆ (common equipment) และการใช้ระบบเทคโนโลยี (system)		x			x							2
5. มีการวัดผลกิจกรรมการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือที่วัดผลเป็นค่าตัวเลข (metric system)					x		x					2
6. มีกลไกที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนหรือองค์กรสามารถให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมได้ (feedback)					x						x	2
7. เครื่องมือวัดผลที่สามารถวัดได้ว่าความรู้มีการเคลื่อนย้ายอย่างไรและเมื่อไร			x	x								2

4. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) Keyser ได้จำแนกปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 6 องค์ประกอบ จากการสังเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องจำนวน 15 ชิ้น ตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1993-2002 ประกอบด้วยงานของ Wiig (1993); Nonaka (1994); Leonard-Barton (1995); Myers (1996); Muzumadr (1997); Davenport and Prusak (1998); Choo (1998) O'Dell and Grayson (1998); Steward (1999); Greco (1999); Calabress (2000); Bixler (2000); Choi (2000); Small and Tatalias (2000); Nguyen (2002) โดยได้นิยามความหมายปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้จากงานเหล่านี้ว่าหมายถึง กระบวนการที่ถูกออกแบบเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรให้ดีขึ้น กระบวนการเป็นสิ่งที่แสดงถึงแนวทางสำหรับกิจกรรมการทำงานและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยกระบวนการความรู้ควรเป็นสิ่งที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอผ่านการทดลองใช้ รายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ และจำนวนของเอกสารที่อ้างอิง มีดังนี้

ตารางที่ 2.5 ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้	Wieg, 1993	Nonaka, 1994	Leonard-Barton, 1995	Myers, 1996	Muzumadr, 1997	Dravepport and Prusak, 1998	Choo, 1998	O'Dell and Grayson, 1998	Steward, 1999	Greco, 1999	Calabress, 2000	Bixler, 2000	Choi, 2000	Sall and Tatalas, 2000	Nguyen, 2002	จำนวนเอกสารที่อ้างอิง
1. องค์การควรมีนโยบายและการดำเนินงาน (Policy and Procedure) การปฏิบัติ (Practices) และกระบวนการ (Processes) เกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้	x	x		x	x	x		x	x		x		x		x	10
2. มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการรวบรวมและใช้ความรู้	x			x	x	x		x		x		x		x	x	9
3. มีกระบวนการในการกำหนดความรู้	x						x	x			x			x		5
4. มีกระบวนการในการดัดแปลง (adaptation) และยกระดับ (upgrade) ความรู้		x	x					x					x			4
5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความเป็นมาตรฐาน				x		x		x								3
6. กระบวนการในการไหลเวียนในงานของแต่ละคนมีความชัดเจน									x		x					2

5. ปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ (Knowledge Management Strategy) Keyser ได้จำแนกปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ออกเป็น 4 องค์ประกอบ จากการสังเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องจำนวน 15 ชิ้น ตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1995-2000 ประกอบด้วยงานของ Leonard-Barton (1995); Myers (1996); Muzumadr (1997); Allee (1997); Bonaventura (1997); Davenport and prusak (1998); Choo (1998); O'Dell and Grayson (1998); Wah (1999); Zack (1999); Buckmen (1999); Calabress (2000); Choi (2000); Small and Tatalias (2000) โดยได้นิยามความหมายปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้จากงานเหล่านี้ว่าหมายถึง กลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดการและใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในแง่ของการแข่งขัน และเป็นพันธะสัญญาของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ในการใช้และถ่ายทอดความรู้ในองค์กรควรมีการสื่อสารไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง กลยุทธ์ที่ควรกำหนดขึ้นเช่น การสร้าง best practice, มาตรฐานเทียบเคียง (benchmarking), ระบบพี่เลี้ยงพนักงาน, การคิดอย่างเป็นระบบ และการวางแผนก่อนการทำงาน เป็นต้น รายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ และจำนวนของเอกสารที่อ้างอิงมีดังนี้

ตารางที่ 2.6 ปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้

องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้	Leonard-Barton, 1995	Myers, 1996	Muzumadr, 1997	Allee, 1997	Bonaventura, 1997	Davenport and prusak,	Choo, 1998	O'Dell and Grayson, 1998	Wah, 1999	Zack, 1999	Buckman, 1999	Calabress, 2000	Bixler, 2000	Choi, 2000	Small and Tatalas, 2000	จำนวนเอกสารอ้างอิง
1. กำหนดโครงสร้างของการจัดการความรู้ (KM structure) ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการการวัดผล หน้าที่และความรับผิดชอบ		x	x	x		x		x	x	x	x			x	x	10
2. กำหนดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)		x	x	x			x	x		x		x		x	x	9
3. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร	x		x	x				x		x		x	x		x	8
4. มีการจัดอุปสรรคที่ชัดเจน					x	x								x		3

งานของ Stankosky และ Baldanza ซึ่งทำการศึกษาสองครั้งในห้วงเวลาที่ต่างกันคือปี 1999 และปี 2001 ได้ยืนยันว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญ 4 ด้านที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีดังนี้ (Baldanza and Stankosky, 1999; Stankosky and Baldanza, 2001)

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การซึ่งทำหน้าที่ในการพัฒนากลยุทธ์ที่ทำให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้กระบวนการหรือระบบการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การขึ้น โดยผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่สร้างและใช้กลยุทธ์ รวมถึงการสนับสนุนส่งเสริมด้านวัฒนธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่องค์การเป็นอยู่เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์
2. องค์การ (Organization) โครงสร้างขององค์การและโครงสร้างพื้นฐานต้องสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทั้งนี้กระบวนการดำเนินงานขององค์การและระบบการบริหารจัดการต้องมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นเพียงพอให้นำไปสู่การปรับเปลี่ยนได้
3. เทคโนโลยี (Technology) เป็นสิ่งผลักดันที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นคลังความรู้ เครื่องมือในการจัดการและการสื่อสาร เทคโนโลยีต้องเป็นสิ่งสนับสนุนกลยุทธ์องค์การเพิ่มคุณค่าและมีการวัดผล
4. การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ที่ได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีการพัฒนาการมาจากการจัดการสารสนเทศ การสร้างฐานความรู้ในองค์การ การจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การ และนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามลำดับ

ปัจจัยที่เป็นผลวิจัยของ Stankosky และ Baldanza ได้ถูกนำไปพิสูจน์ในงานวิจัยของ Calabrese (2000) และ Bixler (2000) และได้รับการยืนยันว่าปัจจัยทั้ง 4 ด้านเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การ อย่างไรก็ตาม Stankosky และ Baldanza ได้เน้นย้ำว่า องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับองค์การหนึ่งอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับอีกองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Choi (2000) โมเดลของการจัดการความรู้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างหลากหลาย ดังนั้นองค์ประกอบพื้นฐานของ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้จึงมีอยู่มากมาย กระจัดกระจายและแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงต้องเข้าใจว่านิยามของ KM ไม่ได้มีเพียงนิยามเดียวและไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดวิธีเดียวในการประยุกต์การจัดการความรู้ แต่ละองค์การจะมีองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อนำไปสู่การประยุกต์การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ในงานของ Chait ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของบริษัทที่ปรึกษาชื่อ Arthur D. Little โดยใช้วิธีการประเมินจากประสบการณ์ การวางแผน การทดสอบแบบนาร่อง และการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ พบว่าความสำเร็จเกิดจากปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่สนับสนุน การสร้างแผนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถขององค์กรในการจัดการกับองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการด้านเนื้อหา ด้านวัฒนธรรม กระบวนการ และโครงสร้างพื้นฐาน โดยพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด (Chait, 2000)

ที่ผ่านมาการศึกษาการจัดการความรู้มักปรากฏในองค์การธุรกิจ แต่ในสถาบันอุดมศึกษาพบว่า Martin (2004) ได้มีการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กับกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อทำการประมวลแล้วพบว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร และการบริหารจัดการองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย

1.1 การเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานแบบเดิมไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความรู้

1.2 การมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด เปิดรับความเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรแบบเปิด (Openenterprise)

1.3 บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องมีการทำงานในลักษณะการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สถาบันสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 1990) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูง ดังนั้นจึงเป็นที่รวมของผู้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง ดังนั้นการสร้างเครือข่าย

การเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการ โดยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายควรมีการผสมผสานระหว่างทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมีประสิทธิภาพ โดยความสำเร็จของการทำงานแบบเครือข่ายคือการยอมรับในความสามารถของผู้อื่น มีความจริงใจและเปิดกว้างต่อกัน นอกจากนี้ยังควรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้โดยวิธีการสำรวจความเชี่ยวชาญประสบการณ์และมุมมอง เพื่อพัฒนาความร่วมมือต่อไปในอนาคต มีการจัดพบปะกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นต้น

1.4 มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ โดยเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ มีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้ กระตือรือร้นที่จะรับสิ่งใหม่ๆ มุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม โดยมีแรงจูงใจเช่นการให้รางวัล ทั้งพฤติกรรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นที่อยู่ในแต่ละคน หรือทีมงาน โดยเฉพาะความรู้ที่เป็น Know-how ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ต้องมีบรรยากาศที่การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในสถาบัน โดยเน้นรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) มากกว่าการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีเช่น อีเมล เพราะจะเป็นข้อจำกัดในการเปิดกว้างทางความคิด

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ในงานวิจัยของ Martin พบว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการผลักดันให้การจัดการความรู้ในสถาบันประสบผลสำเร็จ โดยควรมีบทบาทสำคัญคือ

2.1 ผลักดันให้การจัดการความรู้ถือเป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบัน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ โดยสร้างหลักประกันที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้

2.2 สร้างสภาพแวดล้อมในสถาบันที่ส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ โดยการจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางออก

2.3 ส่งเสริมการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เน้นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบเก่าๆ

2.4 ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานในลักษณะความร่วมมือกัน ทั้งภายในและระหว่างสถาบัน

2.5 มีความสามารถในการจัดการกับภาวะวิกฤติที่สถาบันเผชิญ ทั้งนี้วิกฤติเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ขึ้น ทำให้องค์กรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและมีความเป็นหนึ่งเดียว มีพลังร่วมกัน

2.6 ส่งเสริมให้คนในสถาบันปรับเปลี่ยนความคิดโดยเน้นการให้ความสำคัญกับการประยุกต์การจัดการความรู้กับการทำงาน

2.7 ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสร้างความสมดุลระหว่างตัวนโยบายและการนำไปปฏิบัติ แต่ก็ไม่ควรมีการควบคุมที่เข้มงวดไป เพราะจะส่งผลเชิงลบต่อสภาพแวดล้อมของกระบวนการความรู้

2.8 ผลักดันการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในสถาบัน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร ได้แก่ เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานที่รองรับเครือข่าย (Infrastructure) เช่น เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมเครือข่าย รวมถึงการจัดอุปสรรคของสถาบันที่อาจกระทบต่อประสิทธิภาพของเครือข่าย

2.9 ผลักดันวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของการจัดการความรู้ ต่อการส่งเสริมสถาบัน และเป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจากการใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยการมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์กรที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายเดียวเท่านั้น

3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์การ พบว่ามีดังนี้

3.1 มหาวิทยาลัยควรเน้นโครงสร้างองค์การแบบราบ ที่ไม่มีระดับชั้นมากไปหรือมีหน่วยงานที่ชอย่อยมากเกินไป เพราะทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.2 ควรเน้นระบบการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ไม่ใช่เป็นการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงลงไปสู่ระดับปฏิบัติ และควรเน้นการบริหารแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ

3.3 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นกิจกรรมการจัดการความรู้ แผนกลยุทธ์เป็นทิศทางให้องค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เป็นกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงาน ซึ่งสาระสำคัญในแผนต้องลำดับสิ่งที่ต้องปฏิบัติก่อน-หลังที่ชัดเจน

3.4 การกำหนดและจัดวางบุคลากรหลัก (Key personnel) ให้อยู่ในตำแหน่งและหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกลักษณะของแต่ละคน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 มีการจัดตั้งทีมงานผู้นำด้านการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพและเป็นแบบอย่าง (ideal team) ขึ้นมาภายในสถาบัน และมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารความรู้หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ทีมงานเป็นกลุ่มบุคลากรที่ช่วยเหลือสถาบันในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ที่จะเป็นผู้นำกลุ่มอื่นๆ ลักษณะของทีมงานต้องมีความกระตือรือร้น และมีความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเองในการแสดงความคิดเห็น

3.6 มีมาตรการในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับของสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ โดยสร้างให้เกิดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นทางการในสถาบัน การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ เช่น การสนับสนุนโดยการให้รางวัลหรือการให้โบนัส หรือเงินรางวัลประจำปีในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ การให้ความสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินการทำงาน เป็นต้น

3.7 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยควรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ และการสร้างวิสัยทัศน์ควรมาจากการนำเอากระบวนการความรู้มาใช้ โดยเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์

3.8 มีการใช้อำนาจและการควบคุมจากฝ่ายบริหาร เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปในทิศทางที่มหาวิทยาลัยต้องการ หรือใช้ในการจัดอุปสรรคการจัดการความรู้เนื่องจากเป็น

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องลงไปควบคุมที่รายละเอียด (micromanagement) หมายถึงการลงไปควบคุมดูแลอย่างเข้มงวด เช่น ควบคุมนักเรียนคนใดที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ ในงานที่รับผิดชอบอยู่ ก็จะหาคนที่มีความชำนาญในงานนั้นเข้ามาแทนและสร้างการถ่ายทอดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

3.9 มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และอำนาจในการปฏิบัติ มีทิศทางในการทำงานที่รับผิดชอบ และสร้างความมั่นใจในการทำงาน โดยนโยบายด้านการจัดการความรู้ ควรมีลักษณะคือ เป็นนโยบายที่เอื้อให้การจัดการความรู้มีการดำเนินการทั่วทั้งสถาบัน เพื่อสนับสนุนภารกิจและเป้าหมายของสถาบันเป็นหลัก มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามเงื่อนไขที่มากระทบกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เป็นนโยบายที่มีความยืดหยุ่น ในการนำไปปฏิบัติแต่ก็ไม่ย่อหย่อนเกินไป การเคร่งครัดหรือยึดมั่นกับนโยบายมากเกินไป เป็นอันตรายต่อการเรียนรู้ในองค์กร และมีการประกาศออกมาอย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกคนทราบและถือเป็นแนวทางปฏิบัติ

3.10 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

โดยสรุปแล้วปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ได้จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ พบว่ามีจำนวนมาก อย่างไรก็ตามเมื่อทำการสังเคราะห์แล้ว พบว่าสามารถจัดกลุ่มของปัจจัยออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยปัจจัยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยปัจจัยย่อยๆ หลายตัวด้วยกัน ทั้งนี้ การวิเคราะห์และประเมินปัจจัยความสำเร็จเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ (core area) ในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนที่สำคัญหลายประการ ซึ่งสามารถประมวลได้ดังต่อไปนี้

Montano BR (2002) ได้รวบรวมวิธีการและขั้นตอนการจัดการความรู้จากการปฏิบัติจริง ดังนี้

ตารางที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/คน	กระบวนการจัดการความรู้
1.	American Management Systems	(1) ค้นหา (สร้างศูนย์ความรู้) (2) รวบรวม (กระตุ้นและจำแนกคน) (3) แบ่งปัน
2.	Arthur Andersen Consulting	(1) ประเมินค่า (2) กำหนดบทบาทของความรู้ (3) สร้างกลยุทธ์ทางความรู้ที่เชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ของธุรกิจ (4) แยกแยะกระบวนการ วัฒนธรรม และความต้องการทางเทคโนโลยีสำหรับวิธีการของกลยุทธ์ทางความรู้ (5) ทำให้กลไกย้อนกลับเป็นผล
3.	Andersen Consulting	(1) แสวงหา (2) สร้าง (3) สังเคราะห์ (4) แบ่งปัน (5) ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (6) สภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การแบ่งปันความรู้

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/คน	กระบวนการการจัดการความรู้
4.	Dataware Technologies, Inc.	1) จำแนกปัญหาทางธุรกิจ (2) เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (3) สร้างทีมงานจัดการความรู้ (4) ดำเนินการตรวจสอบความรู้และวิเคราะห์ (5) กำหนดลักษณะสำคัญของวิธีการแก้ไข (6) ทำ building blocks สำหรับ KM ให้สำเร็จ (7) เชื่อมโยงความรู้สู่ผู้คน
5.	Demarest	(1) การสร้างความรู้ (2) การเก็บรวบรวมความรู้ (3) การกระจายความรู้ (4) การนำความรู้ไปใช้
6.	Buckley & Carter Center for International Business, University of Leeds	(1) ลักษณะเฉพาะทางความรู้ (2) คุณค่าเพิ่มจากการรวมกันของความรู้ (3) การมีส่วนร่วม (4) วิธีการถ่ายโอนความรู้ (5) การครอบงำ (6) การดำเนินการ
7.	The Delphi Group	(1) แนวคิดหลักและโครงสร้างสำหรับการจัดการความรู้ (2) ใช้การจัดการความรู้ในฐานะเป็นเครื่องมือทางการแข่งขัน (3) วัฒนธรรมและความคาดหวังของการจัดการความรู้ (4) Best practices ในการจัดการความรู้ (5) เทคโนโลยีทางการจัดการความรู้ (6) วิเคราะห์การตลาด (7) ความถูกต้องของการจัดการความรู้ (8) ทำให้การจัดการความรู้เป็นผล

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/คน	กระบวนการการจัดการความรู้
8.	Ernst and Young	(1) การกำหนดความรู้ (2) การแสดงออกทางความรู้ (3) การรวบรวมความรู้ (4) การนำความรู้ไปใช้
9.	Holsapple and Joshi Kentucky Initiative for Knowledge Management	(1) ความรู้ที่ได้มา (รวมถึงการเอาออกมา การตีความ การถ่ายโอน) (2) ความรู้ที่เลือก (รวมถึงการก่อตั้ง การเอาคืนมา และ การถ่ายโอน) (3) ความรู้ภายใน (รวมถึงการกำหนด ตั้งเป้าหมาย และการ สะสม) (4) ความรู้ที่ใช้ (5) ความรู้ที่ก่อกำเนิด (รวมถึงการติดตาม การประเมิน การผลิตและการถ่ายโอน) (6) ความรู้ภายนอก (รวมถึงเป้าหมาย การผลิต และการถ่าย โอน)
10.	Holsapple and Joshi	(1) อิทธิพลทางการจัดการ (รวมถึงผู้นำ ความร่วมมือ การควบคุม การวัดผล) (2) อิทธิพลทางทรัพยากร (รวมถึงคน ความรู้ การเงิน วัตถุ) (3) อิทธิพลทางสิ่งแวดล้อม (รวมถึงแฟชั่น การตลาด การแข่งขัน เทคโนโลยี เวลา สภาพอากาศ) (4) กิจกรรม (รวมถึงการได้มา การเลือก เกี่ยวกับภายในการใช้) (5) การเรียนรู้และการคาดคะเนในฐานะผลลัพธ์
11.	Knowledge Associates	(1) การแสวงหา (2) การพัฒนา (3) การรักษาไว้ (4) การแบ่งปัน

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/คน	กระบวนการการจัดการความรู้
12.	The Knowledge Research Institute Inc.	(1) ให้อำนาจความรู้ที่มีอยู่ (2) สร้างความรู้ใหม่ (3) จัดและเก็บความรู้ (4) ทำให้เป็นระบบและแปรรูปความรู้ (5) จัดความรู้ให้เหมาะสม
13.	Liebowitz	(1) แปรข้อมูลไปสู่ความรู้ (2) จำแนกและพิสูจน์ความรู้ (3) จับและรับประกันความรู้ (4) รวบรวมความรู้ (5) เอาคืนมาและใช้ความรู้ (6) รวมความรู้ (7) เรียนรู้ความรู้ (8) สร้างความรู้ (วนกลับไปสู่ข้อ 3) (9) กระจาย/ขายความรู้
14.	Liebowitz and beckman	(1) จำแนก (กำหนดความสามารถหลัก แหล่งยุทธวิธี และอาณาเขตความรู้) (2) จับ (ทำให้ความรู้ที่มีอยู่เป็นระเบียบแบบแผน) (3) เลือกร (กำหนดความรู้ที่สัมพันธ์กัน มีคุณค่า และถูกต้อง และแยกความรู้ที่ขัดแย้งกันออกไป) (4) จัดเก็บ (แสดงให้เห็นความทรงจำของหมู่คณะในที่เก็บความรู้) (5) แบ่งปัน (กระจายความรู้โดยอัตโนมัติสู่ผู้ใช้โดยขึ้นอยู่กับความสนใจ งาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในงานความรู้ผ่านทีมเสมือน) (6) ใช้ (เอาคืนมาและใช้ความรู้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ทำงานอย่างอัตโนมัติและสนับสนุนการทำงานได้ช่วยเหลือภาระหน้าที่และฝึกอบรม)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/คน	กระบวนการการจัดการความรู้
		(7) สร้างสรรค์ (ค้นพบความรู้ใหม่โดยผ่านการวิจัย การทดลองและความคิดสร้างสรรค์)
		(8) ขยาย (พัฒนาและการตลาดผลิตภัณฑ์และบริการฐานความรู้ใหม่)
15.	Marquardt	(1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (4) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์
16.	Monsanto Company	(1) ใช้แผนที่เรียนรู้ (2) แผนที่คุณค่า (3) แผนที่ข้อมูล (4) แผนที่ความรู้ (5) การวัด (6) และแผนที่เทคโนโลยีสารสนเทศ
17	The Mutual Group	(1) รวบรวมข้อมูล (สร้างพื้นฐานของโครงสร้างความรู้ที่ชัดเจน) (2) เรียนรู้ (การพัฒนาความรู้ที่เป็นนัย) (3) ถ่ายโอน (4) ทำ (พัฒนาความสามารถโดยผ่านการจัดคุณค่าให้เหมาะสม)
18.	The National Technical University of Athens, Greece	(1) บริบท (กำเนิดความรู้) (2) เป้าหมายการจัดการความรู้ (รวบรวมความรู้) (3) ยุทธศาสตร์ (พัฒนาและกระจายความรู้) (4) วัฒนธรรม

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/คน	กระบวนการการจัดการความรู้
19.	O'Dell American Productivity and Quality Center	(1) จำแนก (2) สะสม (3) คัดแปลง (4) ทำให้เป็นระบบ (5) ใช้ (6) แบ่งปัน (7) สร้างสรรค์
20.	Price Waterhouse Coopers	(1) ค้นหา (2) กรอง (ในสิ่งที่สัมพันธ์กัน) (3) รูปแบบ (สู่ปัญหา) (4) ไปข้างหน้า (สู่คนที่เหมาะสม) (5) ย้อนกลับจากผู้ใช้
21.	Probst and Others	(1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (2) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (3) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (4) การถ่ายทอดความรู้ (5) การจัดเก็บความรู้ (6) การนำความรู้ไปใช้
22.	Ruggles	(1) การกำเนิด (รวมถึงการสร้าง การได้มา การสังเคราะห์ การหลอมละลาย การดัดแปลง) (2) การรวบรวม (รวมถึงการจัดเก็บและการเป็นตัวแทน) (3) การถ่ายโอน
23.	Skandia	(1) เครือข่ายและการแบ่งปันความรู้ (2) การนำทางความรู้โดยทีมโครงการ (3) พัฒนากล่องเครื่องมือทุนทางสังคม

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/คน	กระบวนการการจัดการความรู้
24.	Turban and Others	(1) การสร้าง (2) การจับและเก็บ (3) การเลือกหรือกรอง (4) การกระจาย (5) การใช้ (6) การติดตาม/ตรวจสอบ
25.	Van der Spek and de Hoog	(1) แนวคิด (รวมถึงทำรายการความรู้ที่มีอยู่และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน) (2) สะท้อน (รวมถึงตัดสินใจปรับปรุงตามความต้องการและวางแผนเพื่อปรับปรุงกระบวนการ) (3) ทำ (รวมถึงรับรอง รวบรวม กระจาย และพัฒนาความรู้) (4) ทบทวน (รวมถึงเปรียบเทียบสถานการณ์เก่าและใหม่และประเมินผลสำเร็จ)
26.	Van der Spek and Spijkervet	(1) พัฒนาความรู้ใหม่ (2) รับรองความรู้ใหม่และความรู้ที่คงอยู่ (3) กระจายความรู้ (4) รวมความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้
27.	Van Heijst et al. CIBIT Netherlands	(1) การพัฒนา (สร้างความคิดใหม่ วิเคราะห์ความล้มเหลว และทดสอบประสบการณ์ปัจจุบัน) (2) การรวมเข้าด้วยกัน (จัดเก็บความรู้แต่ละบุคคล ประเมินผล และอ้างอิง) (3) การกระจาย (การให้ความรู้แก่ผู้ใช้) (4) การรวบรวม (รวมข้อมูลที่ disparate และทำให้การเข้าถึงเพิ่มขึ้นเพื่อให้ข้อมูลมีการกระจาย)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสถาบัน/คน	กระบวนการการจัดการความรู้
28.	Wielinga <i>et al.</i> University of Amsterdam	(1) แนวคิด (จำแนก/ทำรายการสิ่งของ แสดงให้เห็น แบ่งประเภท (2) สะท้อน (รูปแบบของการพัฒนาความรู้และการสร้าง สรรค์รูปแบบของการจำแนกแหล่งความรู้ และผล) (3) ทำ (รวมและทำให้ความรู้มั่นคง บูรณาการความรู้ พัฒนา และกระจายความรู้)
29.	Wiig	(1) การสร้างและหาแหล่งข้อมูล (2) การรวบรวมและแปรข้อมูล (3) การเผยแพร่สิ่งที่เป็นประโยชน์ (4) การเปลี่ยนคุณค่าให้เป็นเงิน

ตารางที่ 2.8 การวิเคราะห์การจัดการความรู้ของ Montano R.B.(2002)

Framework	1.A	2.A	3.A	4.D	5.B	6.T	7.B	8.H	9.H	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.
	Sy	Co	Co	Te	Ca	GR	Yo	Jo	an	As	Re	ea	An	B	Co	Gr	Te	hn	Co	Pe	rs	an	an	an	Et.	al.
1. Fine (Create)	✓	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓				✓					✓			✓
2. Organize	✓										✓						✓	✓						✓		
3. Share	✓		✓							✓		✓	✓					✓								
4. Synthesize			✓																							
5. Evaluate		✓																								
6. Define		✓																								
7. Identify		✓		✓								✓	✓					✓								
8. Implement		✓		✓		✓												✓								
9. Use			✓			✓		✓				✓	✓	✓												
10. environment conducive			✓						✓																	
11. Prepare for change				✓																						
12. Perform the K. audit				✓																						
13. Link K. to people				✓																						
14. Knowledge Characteristics					✓																					
15. Value Added from K. Combination					✓																					

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

Framework	1.A	2.A	3.A	4.D	5.B	6.T	7.B	8.H	9.H	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.
	Sy	Co	Co	Te	Ca	GR	Yo	Jo	an	As	Re	ea	An	B	Co	Gr	Te	hn	Co	Pe	rs	an	an	an	Et.	al.
16. Participants					✓																					
17. K. Transfer Methods					✓																					
18. Governance					✓																					
19. Performance					✓																					
20. Key concept and Frameworks for K.						✓																				
21. Management as a competitive Tools						✓			✓																	
22. The cultural & Organizational Aspects of KM						✓																				
23. Best Practice in KM						✓																				
24. The Technology of KM						✓																				
25. Market Analysis						✓																				
26. Justifying KM						✓																				
27. Knowledge Generation							✓	✓									✓			✓						
28. K. Representation							✓																			
29. K. Codification							✓													✓						
30. K. Application							✓																			

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

Framework	1.A	2.A	3.A	4.D	5.B	6.T	7.B	8.H	9.H	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.
	Sy	Co	Co	Te	Ca	GR	Yo	Jo	an	As	Re	ea	An	B	Co	Gr	Te	hn	Co	Pe	rs	an	an	an	Et.	al.
31. Acquiring K.			✓					✓						✓				✓								
32. Selection K.								✓				✓	✓							✓						
33. Retrieving and Transferring								✓								✓	✓						✓	✓		
34. Internalizing knowledge								✓																		
35. Externalizing Knowledge								✓																		
36. Resource Influences									✓																	
37. Activities									✓							✓						✓			✓	
38. Learning and Projection as Outcomes									✓	✓		✓														
39. Develop										✓																
40. Retain										✓	✓												✓			
41. Capture and Store K.											✓	✓	✓	✓										✓		
42. Deploy Knowledge											✓															
43. Transform Information into K.												✓	✓													
44. Sell												✓	✓													
45. Combine Knowledge												✓											✓	✓		

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

Framework	1.A	2.A	3.A	4.D	5.B	6.T	7.B	8.H	9.H	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.
	Sy	Co	Co	Te	Ca	GR	Yo	Jo	an	As	Re	ea	An	B	Co	Gr	Te	hn	Co	Pe	rs	an	an	an	Et.	al.
46. Learning maps															✓											
47. Values maps															✓											
48. information maps															✓											
49. Knowledge maps															✓											
50. measurements															✓											
51. Information technology maps															✓											
52. Gather Information																✓										
53. Learn																✓										
54. Culture																	✓									
55. Adapt																		✓								
56. Find																			✓							
57. Filter																			✓							
58. Format																			✓							
59. Forward																			✓							
60. Feedback																			✓							
61. networking and K.sharing																					✓					

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

Framework	1.A	2.A	3.A	4.D	5.B	6.T	7.B	8.H	9.H	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.
	Sy	Co	Co	Te	Ca	GR	Yo	Jo	an	As	Re	ea	An	B	Co	Gr	Te	hn	Co	Pe	rs	an	an	an	Et.	al.
62. k. navigation by project teams																					✓					
63. Development tool box																					✓					
64. Conceptualize																						✓			✓	
65. Reflect																						✓			✓	
66. Review																						✓				
67.Compilation and Tranformation																										✓
68. Value Realization																										✓
69. Dissemination																										✓

จากตารางวิเคราะห์กรอบแนวคิด กระบวนการจัดการความรู้ของ Montano (2001) พบว่า องค์ประกอบที่สถาบันหรือบุคคลมีส่วนร่วมกันมาก ได้แก่ การสร้าง (11) การจัดระบบ (5) การแบ่งปัน (6) การระบุความรู้ (5) การประยุกต์ใช้ (3) การใช้ความรู้ (7) การก่อให้เกิดความรู้ (4) การแสวงหา (4) การเลือกความรู้ (9) การค้นคืนและถ่ายทอดความรู้ (5) การจับและจัดเก็บความรู้ (5) ทั้งหมด สามารถจัดเป็นกลุ่มได้ดังนี้

1. การระบุความรู้
2. การสร้าง แสวงหา เลือกและก่อให้เกิดความรู้
3. การจัดระบบความรู้
4. การจับ จัดเก็บ แบ่งปัน ค้นคืนและถ่ายทอดความรู้
5. การใช้และประยุกต์ใช้ความรู้

นอกจากกระบวนการจัดการความรู้ของ Montano แล้วยังมีกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

Marquardt (2002) กล่าวถึงการจัดการความรู้ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การ และการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์การสามารถทำได้โดย

- การให้ความรู้แก่พนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

- การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing)
- การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) เพื่อการเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองออกไปภายนอก เพื่อปรับปรุงผลงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ต้องอาศัยการปรับใช้ความคิดและการสร้างสรรค์ความก้าวหน้า ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ เช่น

- การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่นๆ
- การเข้าร่วมประชุม
- การจ้างที่ปรึกษา
- การอ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และวารสาร
- การชมโทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์
- การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี
- การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ
- การจ้างพนักงานใหม่
- การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้ นั้น เป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร หมายความว่า ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์การความรู้ ได้แก่

- ความรู้ที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)
- การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ (Tacit To Explicit)
- ความรู้ที่ได้จากการรวมเข้าด้วยกันและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การเน้นสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)
- ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง โดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)
- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- การแก้ปัญหายอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
- การทดลอง (Experimentation) ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from past experience)

3. การจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ นั้น องค์การต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บ (Storage) นั้น เกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น

สำหรับการเก็บสะสมความรู้ นั้น องค์การควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ ได้แก่

- โครงสร้างและการจัดเก็บควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
- อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์การต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- ความจำเป็นของการเรียนรู้
- วัตถุประสงค์ของงาน
- ความชำนาญของผู้ใช้
- หน้าที่ / การใช้สารสนเทศ
- สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

ในส่วนของการสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำห้องสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้กระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ นั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการต่างๆ เช่น

- การสื่อสารกันด้วยการเขียน อาทิ การบันทึก การรายงาน จดหมายข่าวประกาศ
- การฝึกอบรม
- การประชุมภายใน
- การสรุปข่าวสาร
- การสื่อสารภายในองค์กร อาทิ วิกิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง
- การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น

- การหมุนเวียนงาน
- การเล่าเรื่องราวต่อๆ กันมา
- คณะทำงาน
- เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

Wunram (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การกำหนด (Identification) เป็นกระบวนการของการกำหนดความรู้ที่ต้องการ
2. การแสวงหา (Acquisition) เป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้ที่เป็นที่ต้องการ
3. การสร้าง (Generation) เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยการสร้างความรู้ใหม่กับการสร้างสรรค์
4. การจัดโครงสร้าง (Structuring) มีความสัมพันธ์กับกระบวนการของการจัดเรียงความรู้โดยใช้ลักษณะเฉพาะ เช่น Taxonomy, Ontology เป็นต้น
5. การจัดเก็บ (Storing) อธิบายถึงกระบวนการของวิธีการที่ถูกต้องสำหรับแต่ละประเภทและรูปแบบของความรู้ เพื่อที่จะเก็บความรู้ได้อย่างเหมาะสม
6. การเผยแพร่ (Distribution) เป็นกระบวนการของการเลือกแนวทางและกลไกที่ดีที่สุดในการเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่
7. การประเมิน (Assessment) เป็นกระบวนการของการประเมินความรู้ การใช้และคุณค่าของความรู้สำหรับพนักงานแต่ละคน และการกำหนดทุนทางปัญญาขององค์กร

Beaulieu (2001) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้ (Create Knowledge) ความรู้จะถูกสร้างในแนวทาง 4 แนวทางคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการระดมสมอง การอภิปรายและการโต้แย้ง การสกัดความรู้จากบุคคล (Externalization) รวมถึงการจัดความรู้ไปใช้งาน การจัดระบบความรู้ (Combination) เป็นการนำความรู้ที่แตกต่างกันเข้ามาร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ และการดึงความรู้ไปใช้ (Internalization) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเปิดรับความรู้ของบุคคลอื่นมาสร้างเป็นความรู้ของตนเอง

2. การกำหนดความรู้ (Identify Knowledge) เป็นการกำหนดแหล่งของความรู้และการใช้งาน
3. การเก็บรวบรวมความรู้ (Collect Knowledge) สามารถเก็บรวบรวมได้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร
4. การจัดการความรู้ (Organize Knowledge) ซึ่งแนวทางการจัดการความรู้ เช่น การทำแผนที่ข้อมูล การจัดการกับข้อมูลที่ได้มาจากหน่วยงานต่างๆ และหน่วยงานข้ามสายงาน ซึ่งจะช่วยในการถ่ายโอนความรู้ข้ามองค์กร
5. การแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge) ความรู้สามารถถูกแบ่งปันได้หลายทาง อาทิ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ อินทราเน็ต เว็บ กรุปแวร์ ห้องสนทนา การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุป เป็นต้น
6. การดัดแปลงความรู้ (Adapt Knowledge) จะต้องมีการดัดแปลงความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้
7. การประเมินความรู้ (Knowledge Evaluation) ความรู้ที่อยู่ในสมองมนุษย์หรือความรู้ที่อยู่ในฐานข้อมูลไม่ได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ความรู้ที่ถูกนำไปปฏิบัติเท่านั้นที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การเรียนรู้ที่มีการดูดซับ การทำความเข้าใจ และการประยุกต์ความรู้จะเป็นสิ่งที่จำเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแหล่งความรู้ที่มีประสิทธิภาพไปสู่ทรัพย์สินความรู้ที่แท้จริง

ข้อสรุปจากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการระบุความรู้ และความเชี่ยวชาญขององค์กรที่มีอยู่แล้วทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมทั้งการระบุชนิดของความรู้ที่องค์กรต้องการ
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการของการค้นหาและการวางแผนในการเก็บรวบรวมความรู้ที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งความรู้จากภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งอาจได้มาจากเอกสารที่มีอยู่แล้วหรือจากผู้เชี่ยวชาญ

3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคล เพื่อทำให้เกิดความรู้ และแนวคิดใหม่

4. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นกระบวนการของการกำหนดรูปแบบของ ความรู้ และเทคโนโลยีที่จะใช้จัดเก็บ เพื่อรักษาความรู้ที่มีคุณค่าขององค์การไว้ในฐานความรู้ที่ เหมาะสม รวมทั้งมีการปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

5. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เป็นกระบวนการของการถ่ายทอดความรู้ ที่อยู่ในองค์การไปสู่บุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลที่ต้องการใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่าง สะดวกและรวดเร็ว

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Implement) เป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

จากการศึกษาพบว่า มีเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการจัดการความรู้จำนวนมาก เครื่องมือ และวิธีการที่มีการใช้และมีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ทีมผู้ช่วยหรือทีมที่ปรึกษา (Peer Assist) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่ช่วยในการขับเคลื่อน การจัดการความรู้ เป็นการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้อื่น คือเปลี่ยนจากความรู้ ที่มีอยู่ในตัวคน ให้เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดได้ ซึ่งมีข้อดี คือ เรียนรู้ก่อนลงมือทำกิจกรรม ทำให้ได้ ความคิดเห็น มุมมองจากภายนอก ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการ ทำงานเพิ่มมากขึ้น (สาโรจน์ เกษมสุขโชติกุล, 2546)

2. แบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) คือ แบบของการปฏิบัติงาน การจัดทำโครงการที่ ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในบริบทและสภาพการณ์ นั้นๆ สามารถใช้เป็นแบบอย่างได้ และถือว่าการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ โดยเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติ แล้วนำความรู้และประสบการณ์มาสรุปเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง (บุรณชัย ศิริมหาสาร, 2548)

3. กลับหลังหันอนาคต (Future Backward) เป็นเทคนิคที่บริษัท ไอบีเอ็ม ใช้ในการซึมซับความรู้จากบุคลากร โดยเทคนิคนี้จะให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเริ่มต้นจากคิดว่าเกิดอะไรขึ้น ปัจจุบันเป็นอย่างไร และให้วาดฝันถึงอนาคต หลังจากนั้นเริ่มกลับหลังหันอนาคต โดยให้คิดต่อไปว่าอนาคตที่วาดไว้จะทำให้เกิดได้อย่างไร โดยสิ่งสำคัญของกิจกรรมนี้คือการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคิดโดยไม่เน้นเป้าหมายหรือบุคคลหรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง (พรทิพย์ กาญจนนิตย, 2547)

4. ชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice – CoPs) เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันขึ้นเพื่อแบ่งปันสิ่งที่พวกเขารู้ และเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อการทำงาน และการสร้าง CoPs ให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่นั้น คือ ต้องพยายามให้มีความหลากหลายให้มากที่สุด คือ มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่หลากหลาย รวมทั้งต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง และเอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น และกลุ่มคนที่อยู่ใน CoPs ที่ดีจะมีความรู้สึกเป็นอิสระและปลอดภัย (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2547)

5. เรียนรู้ระหว่างทำงาน (After Action Review – AAR) เป็นการทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ถูกใช้ครั้งแรกในกองทัพสหรัฐ เมื่อปี 1970 เพื่อพัฒนาศักยภาพของกองทัพ เป็นการแก้ไขช่องโหว่ และเป็นการฝึกการทำงานเป็นทีม ซึ่งต่อมาถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจ เพื่อพัฒนาองค์กร (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม) และ เนาวรัตน์ พลายน้อย (2547) กล่าวว่า AAR เป็นเครื่องมือที่เชื่อในแนวคิด “ดีเหล็กที่กำลังร้อน” และให้มีการตัดคำถามเพื่อการเรียนรู้จากผู้ที่สูงกว่า เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ระหว่างกันได้ และได้ให้ใช้คำถามหลักๆ ที่เรียกกันว่า Key learning points เพื่อการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) เราวางแผนกันไว้อย่างไร อะไรคือจุดหมายของการปฏิบัติการ
- 2) เมื่อเราดำเนินโครงการพัฒนาไประยะหนึ่งแล้ว สิ่งใด เกิดขึ้น สิ่งใดเป็นไปตามที่วางแผนไว้ ทำไมเป็นเช่นนั้น
- 3) สิ่งใดไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ทำไมเป็นเช่นนั้น
- 4) เรามีปัญหาอะไรบ้าง
- 5) เราน่าจะสามารถทำสิ่งใดให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้บ้าง

6) ในการดำเนินงานครั้งต่อไป สิ่งใดที่เราจะปฏิบัติแตกต่างไปจากครั้งที่ผ่านๆ มาบ้าง

ในการนำAAR ไปใช้ในการจัดการความรู้มีลำดับของคำถามสำหรับ AAR ดังนี้

- 1) อะไรเกิดขึ้นบ้าง
- 2) บทเรียนที่ได้รับมีอะไรบ้าง
- 3) สามารถปรับปรุงอะไรได้บ้าง
- 4) กระจายบทเรียนให้กับคนอื่นเพื่อให้คนอื่นที่ได้เจอบทเรียนที่เหมือนกัน

5) ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) คือ ผู้ที่ทำให้กิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปอย่างสะดวก โดยคุณอำนวยจะเป็นผู้อำนวยการความสะดวก กระตุ้น ส่งเสริม ให้ผู้ร่วมกิจกรรมความรู้ได้มีการแลกเปลี่ยนกัน โดย The Master Facilitator Journal ได้แบ่งงาน คุณอำนวยออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรกคือประเภทที่ดูแลเฉพาะกระบวนการหารือ หรือขั้นตอนในการประชุมหรือทำกิจกรรม เพื่อให้การประชุมหรือกิจกรรมดำเนินไปตามที่วางไว้ ประเภทที่สองคือประเภทที่ต้องรู้ที่มาที่ไปของเรื่อง เนื้อหา ต้องทำให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเป็นหนึ่งในสมาชิกของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (ชุตินา อินทรประเสริฐ, 2547)

6) การเล่าเรื่อง (Story Telling) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งได้เล่าประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ทักษะคติ แนวทางการปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ

ในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ ควรเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบท และวัฒนธรรมขององค์กร ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของคณาจารย์ ในสำนักเทคโนโลยีการศึกษาดังนั้น เครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของคณาจารย์จึงควรเป็นเครื่องมือที่ค้นหาแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้านออกแบบ จัดระบบและพัฒนางานวิชาการด้านเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษา อีกทั้งสามารถสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานวิชาการขององค์กร

การประเมินการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระบบการจัดการความรู้ขององค์กรในหลายๆ รูปแบบ ซึ่งสามารถสรุปคร่าวๆ ได้ดังนี้

1. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินองค์กร ในด้านความแข็งแกร่ง และโอกาสในการจัดการกับความรู้ที่จัดทำขึ้นโดย American Productivity and Quality Center และ Anderson (1995) โดยประเมินระบบการจัดการความรู้ใน 5 ด้านคือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) ภาวะผู้นำ 3) วัฒนธรรม 4) เทคโนโลยี และ 5) การวัด

2. Self assessment toolkit ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติขององค์กรที่จัดทำขึ้นโดย Bahra (2001) โดยประเมินภายใต้วัฒนธรรมความรู้ 3 ด้านคือ 1) ระบบ 2) คุณค่า และ 3) พฤติกรรม โดยวัดในด้านความสัมพันธ์และการนำไปปฏิบัติ

3. Knowledge Management checklist (self assessment) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาที่จัดทำขึ้นโดย Sallis และ Jones (2002) โดยประเมินระบบการจัดการความรู้ใน 10 ด้านคือ 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) กลยุทธ์ 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) ทูทางปัญญา 5) องค์กรเอื้อการเรียนรู้ 6) ภาวะผู้นำและการจัดการ 7) ทีมและการเรียนรู้ ชุมชน 8) การแบ่งปันความรู้ 9) การสร้างความรู้ 10) เทคโนโลยี

4. Knowledge Management Philosophy ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินองค์กรที่จัดทำขึ้นโดย Gamble and Blackwell (2001) โดยประเมินระบบการจัดการความรู้ใน 10 ด้านคือ 1) ความตระหนักและพันธะสัญญา 2) กลยุทธ์ 3) วัฒนธรรม 4) ศูนย์รวมจากภายนอก 5) สิ่งส่งเสริม 6) เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การบำรุงรักษาและการป้องกัน 8) การประเมินอย่างต่อเนื่อง 9) องค์กร 10) การใช้และการประยุกต์ความรู้ โดยวัดระบบการจัดการความรู้ทั้ง 10 ด้านในเรื่องของความสำคัญและควมมีประสิทธิภาพ

Smits and Moor (2004) ได้ประยุกต์แนวคิดนี้กับกรณีตัวอย่างบริษัท FP ซึ่งเป็นบริษัทของ เนเธอร์แลนด์ที่ลงทุนทางด้านอุตสาหกรรมที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 2000 และบริษัท FP ได้ใช้ กระบวนการสร้างความรู้ (SECI process) และมีการประเมินกระบวนการสร้างความรู้ และผลิตผล ความรู้ โดยใช้ตัวชี้วัด SECI ดังนี้

1. ตัวชี้วัดการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะนำไปสู่ ความรู้แบบเห็นพ้อง (Sympathized Knowledge) ซึ่งความรู้ที่เป็นนัยจะถูกแบ่งปันผ่านประสบการณ์ ทั่วๆ ไป เช่น ทักษะขององค์กร และรู้ว่ารู้อย่างไร (Know-how) และความไว้วางใจระหว่างสมาชิก ขององค์กร ความรู้ที่เป็นนัยนี้ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อม โดยการประเมิน กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้คือ การเชื่อมโยงการสื่อสารโดยตรง เช่น เปอร์เซ็นต์เฉลี่ยต่อสมาชิกของทีมเชี่ยวชาญเฉพาะของสมาชิกทีมอื่นที่ทำงานในห้องเดียวกัน เปรียบเทียบกับจำนวนสมาชิกในทีมทั้งหมด, ชั่วโมงการทำงานที่ไม่ได้รับมอบหมาย เช่น เปอร์เซ็นต์ เฉลี่ยต่อสมาชิกขององค์กรของชั่วโมงที่ไม่ได้ใช้สำหรับการประชุมเปรียบเทียบกับจำนวนชั่วโมง การทำงานทั้งหมด, การควบคุมทางสังคม (Regulated Socialization) เช่น เปอร์เซ็นต์ของชั่วโมงที่ เป็นทางการที่กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) สามารถเข้าไปแทนที่เปรียบเทียบกับ จำนวนชั่วโมงการทำงานทั้งหมด (ต่อสัปดาห์)

2. ตัวชี้วัดการสกัดความรู้จากบุคคล (Externalization) ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือ ความรู้ที่เป็นแนวคิด (Conceptual knowledge) ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้จะวัดจำนวนของแนวคิด และ กระบวนการของการสกัดความรู้จากบุคคล (Externalization) ดังนี้คือ จำนวนของขนาดของเอกสาร โครงการ จำนวนของขนาดทั้งหมดที่โครงการพบเอกสาร ขนาดของเอกสารโครงการเป็นตัวชี้วัดที่ หยิบๆ ของความรู้ที่เป็นแนวคิด, เปอร์เซ็นต์ของชั่วโมงที่ใช้ในการพบปะของโครงการ เช่น เปอร์เซ็นต์เฉลี่ยของชั่วโมงของการทำงานในสัปดาห์ที่ใช้ในการพบปะโครงการ

3. ตัวชี้วัดการจัดระบบความรู้ (Combination) ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือ ความรู้ อย่าง เป็นระบบ (Systemic Knowledge) ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้จะวัดจำนวนของความรู้อย่างเป็นระบบดังนี้คือ จำนวนของการจัดกลุ่มในฐานความรู้ เช่น จำนวนของการจัดกลุ่มที่ความรู้ในฐานความรู้ถูก แบ่งย่อยออกมา ฐานความรู้เป็นการนำไปใช้ที่สำคัญที่สุดของความรู้ที่เป็นระบบ, จำนวนของ ข้อมูลในฐานความรู้ เช่น จำนวนของข้อมูลทั้งหมดที่เก็บอยู่ในฐานความรู้ เช่น ตัวอย่าง ฯลฯ

4. ตัวชี้วัดการดึงความรู้ไปใช้ (Internalization) ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือ ความรู้เชิงปฏิบัติการ (Operational knowledge) ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้จะวัดกระบวนการของการดึงความรู้ไปใช้ ดังนี้คือ จำนวนปีของประสบการณ์ เช่น จำนวนปีเฉลี่ยของประสบการณ์ในการลงทุนในความรู้ นั่น

O'Dell and Grayson (1998) ได้เสนอแนวคิด 2 ประการ ในการวัดผลลัพธ์และกิจกรรมไว้ ดังนี้คือ

1. การวัดผลลัพธ์ (Measuring Outcome) โดยเน้นไปที่โครงการหรือกระบวนการที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการเป็นตัววัดความสำเร็จของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการหรือกระบวนการ ซึ่งผลลัพธ์อาจถูกวัดในรูปของการลดค่าใช้จ่ายของกระบวนการ การปรับปรุงประสิทธิภาพ การลดเวลาของการทำงาน การปรับปรุงคุณภาพของการส่งมอบ เป็นต้น

2. การวัดกิจกรรม (Measuring Activities) โดยเน้นไปที่การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงที่ถูกนำไปใช้ในโครงการหรือกระบวนการ ในการวัดกิจกรรมเหล่านี้จะต้องเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น ความบ่อยในการเข้าถึงของผู้ใช้งาน การช่วยเหลือ และการใช้แหล่งทรัพยากรความรู้และการปฏิบัติที่ได้ตั้งไว้ การวัดเหล่านี้บางครั้งเป็นการวัดในเชิงปริมาณ เช่น จำนวน และความถี่ของการเข้ามาใช้งานระบบอินทราเน็ตต่อพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามการวัดเหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น การวัดไม่สามารถบอกได้ว่าทำไมพนักงานถึงปฏิบัติและปฏิบัติอะไร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวัดในเชิงคุณภาพด้วย โดยการสอบถามพนักงานเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน

Smits and Moor (2004) ได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในบริบทองค์กร จะเป็นการวัดรูปแบบความรู้ที่เหมาะสม ซึ่งจะมีการวัดรูปแบบต่างๆ มากมาย นอกจากการวัดกระบวนการสร้างความรู้ (SECI process) แล้ว รูปแบบเหล่านี้ควรรวมถึงผลผลิตที่ถูกเปลี่ยนรูปมาจากกระบวนการสร้างความรู้ (SECI process) นี้อีกด้วย รูปแบบความรู้จะเกี่ยวข้องกับแนวคิดหลักของการจัดการความรู้ซึ่งก็คือ กระบวนการสร้างความรู้ และผลผลิตความรู้ โดยที่กระบวนการสร้างความรู้ จะเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization), การสกัดความรู้จากบุคคล (Externalization), การจัดระบบความรู้ (Combination) และการดึงความรู้ไปใช้ (Internalization) ส่วนผลผลิตความรู้ที่ถูกใช้และถูกสร้างขึ้นมาในกระบวนการนี้จะใช้วิธีการทาง

ทุนปัญญา โดยที่วิธีการทางทุนปัญญานี้จะเป็นการวัดแหล่งทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ และการเจริญเติบโตของความรู้ เป็นต้น ทุนปัญญายังสามารถแบ่งออกได้เป็นทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของพนักงาน โดยจะแบ่งออกเป็นความรู้เชิงปฏิบัติการและความรู้ในลักษณะเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเทียบได้กับความรู้ที่เป็นนัย (Tacit knowledge) และทุนโครงสร้าง ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ในองค์กร โดยจะแบ่งออกเป็นความรู้ที่เป็นแนวคิด และความรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งเทียบได้กับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) นั่นเอง

ลัทธิ มิเกล (2544) ได้นำเสนอรูปแบบการประเมิน PRO Model โดยเป็นโมเดลที่ประเมินทั้งเหตุและผล คือ มีการประเมินทั้งกระบวนการและผลผลิตของโครงการ ดังนี้

1. ประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินระหว่างดำเนินการโครงการ เพื่อหาข้อดีและข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ และเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการนั้นด้วย
2. การประเมินผลผลิต (Output Evaluation) ซึ่งจะต้องประเมินใน 3 ลักษณะคือ ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้สึกอย่างไรต่อกิจกรรมของโครงการ ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ เช่น พอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งที่ได้รับ, ประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) โดยการประเมินทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้รับความรู้และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม, และประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation) เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่

วงจรจัดการความรู้ (KM Cycle) ของ บริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น มีขั้นตอนการวัดผล โดยสามารถวัดได้ 3 แบบ คือ วัดระบบ (System) วัดที่ผลผลิต (Output) หรือวัดที่ผลลัพธ์ (Outcome)

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) นำเสนอด้านผลการดำเนินการ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ผลลัพธ์ตรง เช่น ปฏิสัมพันธ์ความรู้ หรือ วัฒนธรรม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และผลลัพธ์ตาม เช่น การเรียนรู้ หรือ การมีต้นแบบปฏิบัติที่ดีที่สุด

แนวทางการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ของ นันทา วิทูตศักดิ์ มีขั้นตอนการวัดผล การเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ วัดผลเป็นรายบุคคล วัดผลตามกิจกรรม และวัดผลจากตัว ระบบ

จากวิธีการประเมินข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินการจัดการความรู้ ควรประเมิน 3 ด้าน คือ

1. ประเมินระบบ (System) เป็นการประเมินว่าระบบการจัดการความรู้สามารถใช้ได้ในบริบทขององค์กรหรือไม่
2. ประเมินผลผลิต (Output) เป็นการประเมินว่าจากการจัดการความรู้ได้อะไรบ้าง เช่น วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ แบบปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้น
3. ประเมินผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการประเมินว่าผลจากการจัดการความรู้เกิดประโยชน์อะไรบ้าง ต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานอธิการบดีและ สำนัก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2522 และแบ่งส่วนราชการตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง “การแบ่งส่วนราชการในสำนักต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 เพื่อรองรับภารกิจการผลิตสื่อการสอนทางวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิธีการอย่างอื่นที่จะเอื้อให้นักศึกษาสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักเทคโนโลยีการศึกษาประกอบด้วยสำนักงานเลขานุการ ฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา ศูนย์บริการการสอนทางวิทยุและโทรทัศน์ ศูนย์โสตทัศนศึกษา ศูนย์ผลิตภาพยนตร์และภาพถ่ายเพื่อการศึกษา ฝ่ายวิศวกรรมเทคโนโลยี การสื่อสาร ศูนย์คอมพิวเตอร์ช่วยสอน และฝ่ายวิชาการเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล

พันธกิจ

พัฒนางานวิชาการเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ผลิตและพัฒนาสื่อการศึกษาทางไกล ให้บริการและเผยแพร่สื่อการศึกษา

การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบ

1. สำนักงานเลขานุการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบดำเนินงานสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อประสานงานกับทางมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ ธุรการ บุคลากร การเงิน การประชาสัมพันธ์ และควบคุมดูแลวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมผู้บริหาร สำนักฯ ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษา แบ่งส่วนงานเป็นดังนี้

1.1 งานอำนวยการ รับผิดชอบงานดังนี้ เลขานุการผู้บริหาร งานสารบรรณ งานยานพาหนะ งานประชุม งานพัสดุ งานอาคารและสถานที่ งานประสาน/บริการ/อำนวยความสะดวก งานสนับสนุนการปฏิบัติงานศูนย์/ฝ่าย งานพิมพ์ทั่วไป

1.2 งานบริหารทั่วไป รับผิดชอบดังนี้ งานแผน งานงบประมาณ งานประเมินผล งานบุคคล งานฐานข้อมูล งานประกันคุณภาพการศึกษา/ควบคุมภายใน/ควบคุมคุณภาพ งานประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/เยี่ยมชม งานเชิงรุก/งานใหม่/งานพัฒนา/งานพิเศษ

2. ฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา

มีหน้าที่ในการวางแผนผลิตพัฒนาและควบคุมคุณภาพสื่อการศึกษา จัดระบบสื่อการศึกษาวิจัยและประเมินสื่อการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลสื่อการศึกษา และพัฒนาบุคลากรเทคโนโลยีการศึกษา แบ่งส่วนงานเป็นดังนี้

2.1 หน่วยจัดระบบสื่อการศึกษา มีหน้าที่จัดระบบและออกแบบสื่อการศึกษา การวางแผนการผลิต และศึกษาหาแนวทางในการผลิตสื่อการศึกษาที่เหมาะสม ติดตามตรวจสอบคุณภาพสื่อของมหาวิทยาลัย ศึกษาค้นคว้ารูปแบบสื่อการศึกษาที่เหมาะสม

- 1) จัดทำแผนปฏิบัติการการผลิตและปรับปรุงสื่อการศึกษา
- 2) ประสานงานและจัดประชุมแผนผลิตสื่อการศึกษา
- 3) ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพรายการวิทยุโทรทัศน์ก่อนออกอากาศ
- 4) ติดตามรายงานผลการผลิตและปรับปรุงรายการตามแผนผลิตสื่อการศึกษา

2.2 หน่วยวิจัยสื่อการศึกษา มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ศึกษาค้นคว้าวิจัยและพัฒนาสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา
- 2) ทดสอบประสิทธิภาพสื่อการศึกษา
- 3) วิจัยสื่อการศึกษาทั้งสื่อเดียวและสื่อประสม
- 4) วิจัยเพื่อประเมินคุณภาพสื่อหลัก ทั้งก่อนนำไปใช้และขณะนำไปใช้
- 5) วิจัยเพื่อประเมินคุณภาพสื่อเสริม ทั้งก่อนนำไปใช้และขณะนำไปใช้
- 6) วิจัยเพื่อการศึกษาสื่อตามนโยบายสำนักและมหาวิทยาลัย
- 7) เผยแพร่ผลงานวิจัย

2.3 หน่วยคลังข้อมูลสื่อการศึกษา

- 1) เก็บรวบรวมข้อมูลและแยกหมวดหมู่ จัดระบบการจัดเก็บสื่อการศึกษา และผลการวิจัยสื่อ

- 2) จัดทำเนื้อเรื่องย่อสื่อการศึกษา และเผยแพร่เนื้อเรื่องย่อในรายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ประกอบชุดวิชา
- 3) รวบรวมข้อมูลแหล่งทรัพยากรการผลิตสื่อการศึกษา
- 4) จัดหาจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศสื่อทางการศึกษาจากแหล่งสารสนเทศต่างๆ และให้บริการข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษาแก่นักบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

3. ศูนย์โสตทัศนศึกษา

มีหน้าที่ผลิตสื่อเสริมสำหรับระบบการศึกษาทางไกลของ มสธ. เช่น สื่อสอนเสริม ได้แก่ เอกสาร โสตทัศน์ และเทปเสียง ได้แก่ เทปเสียงประกอบชุดวิชา เทปเสียงประจำชุดวิชา และเทปเสียงรายการวิทยุกระจายเสียง ผลงานประเภทกราฟิกและงานศิลปกรรมต่าง ๆ เพื่อประกอบรายการโทรทัศน์ ภาพยนตร์ วิดีทัศน์ งานนิทรรศการ และงานกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ให้บริการโสตทัศนูปกรณ์ในการอบรม นักศึกษาและวิชาการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นรวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยและซ่อมบำรุงโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ แบ่งส่วนงานเป็นดังนี้

3.1 หน่วยบริการโสตทัศนูปกรณ์ มีภารกิจดังนี้

- 1) ให้บริการและซ่อมบำรุงโสตทัศนูปกรณ์ประเภทเครื่องเสียง เครื่องฉาย และวีดิทัศน์แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย
- 2) ให้บริการการบันทึกเสียงกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย
- 3) จัดระบบ ควบคุมแสงเสียง เครื่องฉายและบริการจัดเครื่องโสตทัศน์ในกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยควบคุมดูแลรักษาและซ่อมบำรุงโสตทัศนูปกรณ์ตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ใน มสธ.

3.2 หน่วยศิลปกรรม (ใช้ชื่อใหม่เมื่อปี 2528)

- 1) ผลิตงานกราฟิกสำหรับใช้ในการผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุทัศน์ ภาพยนตร์และภาพอนิเมททัศน์ของมหาวิทยาลัย
- 2) ผลิตงานกราฟิกโดยใช้เครื่องกราฟิกคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ประกอบรายการวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุทัศน์ ภาพอนิเมททัศน์
- 3) ผลิตงานกราฟิกที่ใช้ในการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา
- 4) ผลิตงานกราฟิกบริการแก่หน่วยงานต่างๆ
จัดนิทรรศการเนื่องในโอกาสต่าง ๆ

3.3 หน่วยผลิตสื่อสอนเสริม (เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเป็นการภายในตามคำสั่งมสธ. ที่ 1252/2527 ลว. 13 สิงหาคม 2527 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในศูนย์โสตทัศนศึกษาและการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วย) โดยมีภาระงานดังนี้

- 1) บรรณาธิกรณ์ ออกแบบต้นฉบับชุดการสอนเสริมเอกสารโสตทัศน์ (ระดับปริญญาตรี) คู่มือสัมมนาเสริมและสื่อสัมมนาเสริม (ระดับบัณฑิตศึกษา)
- 2) ประสานงานการผลิตชุดการสอนเสริมเอกสารโสตทัศน์ (ระดับปริญญาตรี) คู่มือสัมมนาเสริมและสื่อสัมมนาเสริม (ระดับบัณฑิตศึกษา)
- 3) ผลิตแผ่นใสสำหรับการบรรยาย การฝึกอบรม การสัมมนา และกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
- 4) งานออกแบบปกเทปเสียง
- 5) งานศิลปกรรมและให้บริการอื่นๆ เช่นบริการให้ยืมแผ่นใส บริการให้ยืมเทปวิทยุทัศน์เพื่อการสอนเสริม

3.4 หน่วยผลิตเทปเสียง (แยกภาระงานออกมาจากหน่วยบริการโสตทัศนูปกรณ์ ตาม คำสั่งมสช.ที่ 1252/2527 ลว. 13 สิงหาคม 2527 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในศูนย์โสตทัศนศึกษา และการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วย) โดยมีหน้าที่ดังนี้

- 1) สำเนาเทปเสียงชุดวิชาการระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา
- 2) สำเนาเทปเสียงรายการวิทยุกระจายเสียง
- 3) สำเนาเทปเสียงกิจกรรมมหาวิทยาลัย
- 4) สำเนาเทปเพลงมหาวิทยาลัย
- 5) บริการสำเนาเทปเสียงแก่บุคลากรภายในและภายนอก

4. ศูนย์บริการการสอนทางวิทยุและโทรทัศน์

มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการ วิทยุทัศน์เพื่อประกอบการศึกษาในระบบการศึกษาทางไกลจัดตารางออกอากาศและควบคุมตรวจสอบ การออกอากาศรายการ ให้บริการบันทึกเสียงและบันทึกเทปโทรทัศน์ รวมทั้งการสนับสนุน การผลิต อาทิ การแต่งหน้า แต่งกาย จัดฉากโทรทัศน์

4.1 หน่วยบริหารการผลิต (รวมหน่วยประสานงานสื่อมวลชนเพื่อการศึกษา กับหน่วย ประสานงานการผลิตรายการ ตามคำสั่ง มสช.ที่ 1015/2527 ลว. 5 ก.ค.2527 ให้แบ่งส่วนราชการ ภายในศูนย์ใหม่ โดยหน่วยประสานงานการผลิตรายการเป็นหน่วยที่เกิดจากการแบ่งส่วนราชการ ภายในศูนย์ใหม่ ตามคำสั่งมสช.ที่ 1087/2526 ลว.16 ส.ค.2526) โดยมีหน้าที่ประสานงานการผลิต งานข้อมูลการผลิต งานประสานสื่อมวลชนในการจัดรายการออกอากาศจัดทำแผนการผลิตรายการ วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

- 1) ประสานงานการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์
- 2) จัดเก็บต้นฉบับรายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์
- 3) งานข้อมูลการผลิต

4.2 หน่วยโทรทัศน์เพื่อการศึกษา มีภารกิจและบทบาทหน้าที่หลักในการปฏิบัติงาน
ผลิตรายการดังนี้

- 1) ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษาประกอบชุดวิชาต่างๆ ในระดับ
ปริญญาตรี
- 2) ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์บริการสังคม
- 3) ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ความร่วมมือทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก
มหาวิทยาลัย
- 4) ผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์กิจกรรมมหาวิทยาลัย

4.3 หน่วยวิทยุเพื่อการศึกษา มีภารกิจดังนี้

- 1) ประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรต่างๆ เพื่อรับประเด็นและเนื้อหาการ
ผลิตรายการจากทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก มสธ
- 2) ศึกษาประเด็นและวิเคราะห์เนื้อหา
- 3) วางแผนการผลิต
- 4) เขียนบทและผลิตรายการ
- 5) ตรวจสอบคุณภาพรายการ
- 6) นำต้นฉบับรายการส่งให้หน่วยบริหารการผลิต
- 7) จัดทำเอกสารประมาณการและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรายการ

4.4 หน่วยวิทัศน์เพื่อการศึกษา มีภารกิจดังนี้

- 1) ผลิตรายการวิทัศน์เพื่อการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา
- 2) ผลิตรายการวิทัศน์ความร่วมมือจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
- 3) ผลิตรายการวิทัศน์ความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย
ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4.5 หน่วยสนับสนุนการผลิต มีภารกิจทำหน้าที่สนับสนุนให้การผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์เป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีขอบข่ายดังนี้

งานให้บริการด้านภาพ เสียงและเสียงดนตรีประกอบรายการ การจัดหมวดหมู่ จัดเก็บ จัดทำฐานข้อมูลภาพ และเสียง งานศิลปกรรมฉาก ประกอบด้วย งานบริการด้านการออกแบบฉาก งานบริการด้านการสร้างฉาก งานบริการด้านการประกอบและตกแต่งฉาก งานบริการด้านปรับเปลี่ยนและจัดเก็บฉาก งานบริการด้านออกแบบสื่อสามมิติ และงานแต่งหน้า ทำผม

5. ศูนย์ผลิตภาพยนตร์และภาพถ่ายเพื่อการศึกษา

มีหน้าที่ในการผลิตภาพยนตร์เสริมหลักสูตรการศึกษาทางไกลของมหาวิทยาลัย ภาพยนตร์ศิลปวัฒนธรรม และภาพยนตร์กิจกรรมของมหาวิทยาลัย ผลิตภาพถ่ายประกอบเอกสาร การสอน และรายการวิทยุโทรทัศน์ ผลิตภาพถ่ายเพื่อบริการทางวิชาการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ผลิตภาพถ่ายและไมโครฟอร์มตามความต้องการของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ผลิตและให้บริการฉายภาพอเนกทัศน์

5.1 งานผลิตภาพยนตร์เพื่อการศึกษา ได้ปรับเปลี่ยนภารกิจให้มีหน้าที่ผลิตภาพเคลื่อนไหว มีขั้นตอนการดำเนินงาน ศึกษาเนื้อหา เขียนบท ประสานงาน ถ่ายทำและลำดับภาพ/เสียง โดยรับผิดชอบการผลิต ดังนี้

- 1) ผลิตภาพเคลื่อนไหวกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
- 2) ผลิตภาพเคลื่อนไหวประกอบสื่อประสมเพื่อการศึกษา
- 3) ผลิตภาพเคลื่อนไหวประกอบสื่อประสมเพื่อบริการทางวิชาการ
- 4) แปลงไฟล์ภาพเคลื่อนไหวเพื่อสนับสนุนสื่อประสมและ e-Learning

5.2 งานผลิตภาพอนิเมททัศน์ ได้ขยายภารกิจผลิตสื่อประสมทุกประเภทมีขั้นตอนการดำเนินงาน วางแผนการผลิต ศึกษาเนื้อหา เขียนบท จัดทำ story board ประสานงานและกำกับการผลิตและตรวจสอบแก้ไขสื่อประสม โดยรับผิดชอบการผลิต ดังนี้

- 1) ผลิตสื่อประสมเพื่อการศึกษา
- 2) ผลิตสื่อประสมเพื่อบริการทางวิชาการ
- 3) ผลิตสื่อประสมกิจกรรมมหาวิทยาลัยและสื่อประสมในรูปแบบอื่นๆ ตามความต้องการของหน่วยงาน
- 4) ประสานงานการผลิต/ติดตั้งจัดฉายสื่อประสมทุกประเภท

5.3 งานเทคนิคภาพยนตร์ได้ปรับเปลี่ยนภารกิจจากงานเทคนิคภาพยนตร์ มาเป็นงานสนับสนุนการผลิตสื่อประสม มีภารกิจดังนี้

- 1) ออกแบบงานคอมพิวเตอร์ศิลป์
- 2) ผลิตงานกราฟิกคอมพิวเตอร์
- 3) ผลิตภาพเคลื่อนไหว และภาพผลพิเศษ
- 4) โปรแกรมภาพและเสียงสื่อประสม
- 5) ตัดต่อเสียงบรรยายและดนตรีประกอบสื่อประสม
- 6) ติดตั้งและจัดฉายสื่อประสม
- 7) จัดหาโปรแกรมและการประยุกต์ในงานผลิตสื่อประสมทุกประเภท
- 8) ซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องฉาย เครื่องเสียง และคอมพิวเตอร์

5.4 งานผลิตภาพถ่ายและไมโครฟอร์ม มีภารกิจดังนี้

- 1) ผลิตภาพถ่ายประกอบเอกสารการสอน
- 2) ผลิตภาพถ่ายประกอบสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 3) ผลิตภาพถ่ายเพื่อบริการทางวิชาการและความต้องการของหน่วยงาน
- 4) ผลิตภาพถ่ายกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
- 5) สำเนาภาพถ่ายจากต้นฉบับและแปลงไฟล์ภาพเป็นระบบดิจิทัล
- 6) บริการภาพถ่ายเชิงธุรกิจ
- 7) บริการภาพถ่ายแก่นักศึกษาที่จะเป็นบัณฑิต
- 8) จัดทำฐานข้อมูลภาพถ่าย

6. ฝ่ายวิศวกรรมเทคโนโลยีการสื่อสาร

ทำหน้าที่จัดระบบการปฏิบัติงานผลิตรายการวิทยุและโทรทัศน์ทางด้านเทคนิคการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานที่ งานพัฒนาบุคลากร และเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการผลิตรายการและการซ่อมบำรุงวัสดุและครุภัณฑ์ และจัดหาให้เพียงพอต่อการใช้งาน

6.1 งานวิศวกรรมวิทยุกระจายเสียง มีหน้าที่ดังนี้

- 1) วางแผนและจัดทำโครงการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานวิศวกรรมวิทยุกระจายเสียง
- 2) ควบคุมและบริหารงานเกี่ยวกับการบันทึกเสียงในห้องบันทึกเสียง การบันทึกเสียงนอกสถานที่ การสำเนาเทปรายการวิทยุกระจายเสียงเพื่อออกอากาศและบริการ
- 3) ควบคุม บำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ในงานเบื้องต้นให้อยู่ในมาตรฐานเพื่อการออกอากาศ

6.2 งานวิศวกรรมวิทยุโทรทัศน์ มีหน้าที่ดังนี้

- 1) วางแผนและจัดทำโครงการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานวิศวกรรมวิทยุโทรทัศน์
- 2) ควบคุมและบริหารงานเกี่ยวกับการบันทึกรายการโทรทัศน์ในห้องผลิตรายการ การบันทึกการออกสถานที่ การตัดต่อรายการ การถ่ายทำรายการด้วยรถถ่ายทอด และจำหน่ายสำเนาเทปโทรทัศน์
- 3) ควบคุม บำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ในงานเบื้องต้นให้อยู่ในมาตรฐานเพื่อการออกอากาศ

6.3 งานวิศวกรรมไฟฟ้ากำลัง มีหน้าที่ดังนี้

- 1) วางแผนและจัดทำโครงการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานวิศวกรรมไฟฟ้ากำลัง
- 2) ควบคุมและบริหารงานเกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าในการบันทึกรายการ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ การปรับอากาศในห้องทำงานและห้องผลิตรายการ
- 3) ควบคุมแสงสว่างภายในห้องทำงานและห้องผลิตรายการ ตรวจสอบระบบดับเพลิงและประปา
- 4) ควบคุม ทดสอบ ปรับแต่ง ซ่อมบำรุงรักษาหม้อแปลงไฟฟ้าแรงสูง เครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่ อุปกรณ์แสงสว่าง อุปกรณ์ควบคุมระบบน้ำประปา

6.4 งานวิศวกรรมระบบ มีหน้าที่ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ คำนวณ ออกแบบ ดัดแปลง ติดตั้งเครื่องอุปกรณ์ จัดทำงบประมาณ การผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ห้องควบคุมการออกอากาศ เครื่องรับส่งวิทยุและไมโครเวฟ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารและโทรคมนาคมอื่นๆ วางแผนและจัดทำโครงการ ปฏิบัติงานการทดสอบระบบปรับแต่ง ระบบห้องผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์

ระบบติดต่อเทปโทรทัศน์ ระบบควบคุมการออกอากาศ เครื่องรับส่งวิทยุและไมโครเวฟ ระบบคอมพิวเตอร์ วางแผนและจัดทำโครงการเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรตามความต้องการของฝ่ายวิศวกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

6.5 งานซ่อมบำรุง

- 1) บริหารงานเกี่ยวกับงานซ่อมบำรุงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
- 2) ซ่อมบำรุงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
- 3) ทดสอบปรับแต่งเครื่องมือวัดอิเล็กทรอนิกส์

7. ศูนย์วิชาการเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

ประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มีหน้าที่จัดระบบและพัฒนาสื่อ เป็นกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา รับผิดชอบงานด้านวิชาการของสำนักในฐานะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา ตามบทบาทที่สภาวิชาการกำหนด 5 ประการ คือ 1) จัดระบบและออกแบบสื่อการสอน โดยพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา และดำเนินการผลิตสื่อตามที่คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชามอบหมาย 2) ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการพิจารณาเนื้อหาสาระของชุดวิชา 3) ประสานงานและควบคุมคุณภาพการผลิตและร่วมผลิตกับศูนย์/ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสำนักเทคโนโลยีการศึกษา พร้อมทั้งติดตามผล 4) รายงานความก้าวหน้าและเสนอผลงานเกี่ยวกับการผลิตสื่อการสอนแต่ละขั้นตอน ให้คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาทราบ 5) ประสานงานการวิจัยและการทดสอบการใช้สื่อทุกประเภท เพื่อให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์กำหนดไว้ นอกจากนี้แล้วยังมีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมการผลิตสื่อประสมตามที่สำนักมอบหมายอีกด้วย เช่น ควบคุมและกำหนดภาพประกอบสำหรับเอกสารการสอนและแบบฝึกปฏิบัติ ควบคุมการผลิตเทปเสียง ควบคุมการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง ควบคุมการผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ ควบคุมการผลิตวีดิทัศน์ และผลิตเอกสารโสตทัศน์ประกอบการสอนเสริม และทำหน้าที่อาจารย์สอนเสริม

7.1 กลุ่มงานวิจัย มีหน้าที่ดังนี้

- 1) สนับสนุนให้คณาจารย์มีความรู้ความสามารถทางการวิจัย

2) สนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนาชุดสื่อการศึกษา ตลอดจนการวิจัยด้านการผลิตสื่อ การเสนอแนะรูปแบบที่เหมาะสมในการผลิตสื่อที่สามารถนำไปปฏิบัติและใช้ในการเรียนการสอน

3) สนับสนุนให้คณาจารย์ได้มีโอกาสร่วมงานวิจัยกับนักวิจัยจากสถาบันอื่น

4) จัดการประชุมหรือสนับสนุนให้คณาจารย์ที่มีผลงานวิจัยนำผลงานวิจัยไปเผยแพร่ในการประชุม เสนอผลงานการวิจัยระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแต่ง การแปล และการเรียบเรียงตำรา หรือเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ และเผยแพร่ทางนิตยสารหรือสื่ออื่น ๆ เพื่อใช้ในการศึกษา ค้นคว้าอ้างอิง

7.2 กลุ่มงานพัฒนาสื่อการศึกษา มีภาระงานดังนี้

1) ให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก

2) ออกแบบ ผลิต และทดสอบหาประสิทธิภาพของสื่อการศึกษาเพื่อพัฒนาเป็นสื่อต้นแบบ

3) พัฒนาและวิจัยสื่อการศึกษาต้นแบบ

4) ผลิตและเผยแพร่สื่อการศึกษาต้นแบบ

7.3 กลุ่มงานบริการและเผยแพร่ มีภาระงานดังนี้

1) จัดหาข้อมูลความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อให้เป็นแหล่งสารสนเทศด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาสำหรับคณาจารย์ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม

2) จัดทำสื่อสนับสนุนการเผยแพร่งานวิชาการตามความเหมาะสม

3) จัดฝึกอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาให้แก่คณาจารย์

4) จัดหาทรัพยากรสนับสนุนด้านวิชาการแก่งานวิจัย และงานพัฒนาสื่อ จัดหาวิทยากรในการบรรยาย การอบรม การสัมมนา ทั้งภายในและภายนอก

5) นำเสนอความรู้ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาแก่คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

6) เผยแพร่ผลงานของคณาจารย์ให้เป็นที่ประจักษ์ทั้งภายในและภายนอก

7) ประชาสัมพันธ์งานของศูนย์วิชาการฯ

8) สนับสนุนการหารายได้ของศูนย์วิชาการฯ

8. ศูนย์คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การพัฒนา และการผลิตชุดวิชาในระบบ e-Learning เพื่อจัดการเรียนการสอนแก่นักศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

8.1 งานออกแบบและพัฒนาสื่อคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ดังนี้

1) วิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาระบบ STOU e-Learning ทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา

2) ออกแบบและพัฒนาระบบบริหารจัดการเนื้อหาการเรียนรู้

3) ออกแบบและพัฒนาการจัดทำสื่อคอมพิวเตอร์ ให้อยู่ในรูปแบบซีดีรอม

4) พัฒนา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการใช้โปรแกรม

- 5) ดูแลและควบคุมระบบ STOU e-Learning ให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา
- 6) ติดตามและประเมินผลสื่อคอมพิวเตอร์
- 7) เสนอความเห็นและจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต ศึกษาและติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้กับงาน

8.2 งานผลิตสื่อคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ดังนี้

- 1) จัดทำแผนการผลิตสื่อคอมพิวเตอร์
- 2) ออกแบบและจัดทำ Template เพื่อการผลิตสื่อคอมพิวเตอร์
- 3) จัดวางเนื้อหาลงใน โปรแกรมการผลิตและดำเนินการผลิตตามโครงสร้างชุด วิชา และ Story Board ที่กำหนด
- 4) ตกแต่งภาพ สแกนภาพ ถ่ายภาพ ตัดต่อวิดีโอ บันทึกลเสียง ตัดต่อเสียง แปลง สัญญาณ และแปลงไฟล์เนื้อหา
- 5) ปรับแต่งระบบ และนำเนื้อหา บทเรียนเข้าสู่เว็บไซต์
- 6) จัดทำคู่มือการใช้งานสื่อคอมพิวเตอร์

8.3 งานเผยแพร่และบริการสื่อคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ดังนี้

- 1) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์สื่อคอมพิวเตอร์
- 2) คำนวณรับและสถิติวิธีการผลิตสื่อคอมพิวเตอร์
- 3) จัดจำหน่ายสื่อคอมพิวเตอร์

4) ออกแบบ สร้างภาพกราฟิก จัดทำชุดนำเสนอ และจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์
ต่าง ๆ

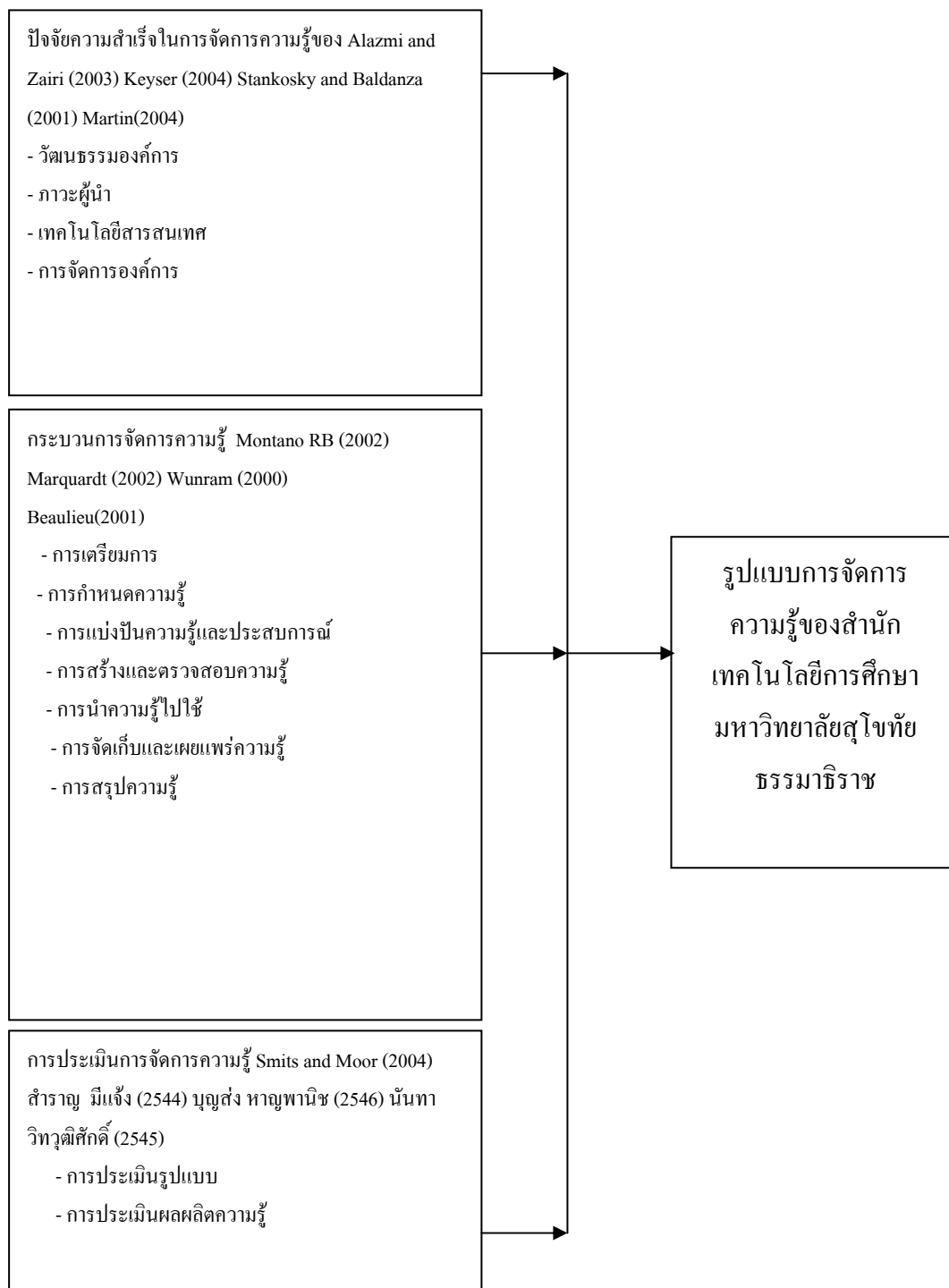
5) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ การให้บริการนักศึกษา และการจัดจำหน่าย
สื่อคอมพิวเตอร์

6) ประสานงานการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการผลิตสื่อคอมพิวเตอร์

7) ตอบปัญหานักศึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนในระบบออนไลน์

จะเห็นได้ว่าภาระงานของสำนักเทคโนโลยีการศึกษาครอบคลุมการพัฒนางานวิชาการ เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ผลิตและพัฒนาสื่อการศึกษาทางไกลให้บริการและเผยแพร่สื่อ การศึกษางานแต่ละภาระงานเมื่อปฏิบัติเป็นระยะเวลานาน ผู้ปฏิบัติย่อมเกิดความรู้ ความชำนาญ ในงานนั้นหากมีการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการดึงความรู้ในตัวบุคคลมาพัฒนาเป็นความรู้ขององค์กรส่งผลต่อการพัฒนาตัวบุคคลและ องค์กรให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบที่เหมาะสม พัฒนา และนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ โดยสังเคราะห์จากรูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka and Takeuchi (1995); Small and Tatalias (2005); Ehms and Langen (2002); บุญส่ง หาญพานิช (2546)

2. ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยสังเคราะห์จากงานวิจัยของ Alazmi and Zairi (2003); Keyser (2004); Stankosky and Baldanza(2001); Martin (2004) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

3. ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ กระบวนการจัดการความรู้ โดยศึกษางานวิจัยของ Montano RB. (2002) ; Marquardt (2002); Wunram(2000); Beaulieu (2001) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้

4. ศึกษาวิเคราะห์ การประเมินการจัดการความรู้ โดยศึกษางานวิจัยของ Smits and Moor (2004); สำราญ มีแจ้ง (2544); บุญส่ง หาญพานิช (2546); นันทา วิทวุฒิศักดิ์ (2545) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของการประเมินการจัดการความรู้

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีรายละเอียดดังนี้

1. การร่างต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานจากองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และการประเมินการจัดการความรู้

2. ตรวจสอบร่างต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำร่างต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้ไปตรวจสอบร่างต้นแบบโดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษา และการจัดการความรู้ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยดำเนินการดังนี้

2.1 สร้างเครื่องมือ คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างครอบคลุม ประเด็น ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ การประเมินการจัดการความรู้ และภาพรวมประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้

2.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องครอบคลุมของประเด็นการสัมภาษณ์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ จากนั้นจึงปรับแก้ตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้จริง

2.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษาและการจัดการความรู้ จำนวน 5 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษาเพิ่มเติม

2.4 นำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ และปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้

3. ทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 28 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 15 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

3.2.1 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้และข้อเสนอแนะโดยทั่วไป โดยเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมน้อยที่สุด

และได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

- 4.50-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 2.50-3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1.00-1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

3) นำแบบสอบถามความคิดเห็นนี้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยี การศึกษาการจัดการความรู้และการวัดและประเมินผลตรวจสอบ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และความครอบคลุมของคำถาม และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความถูกต้องและชัดเจนขึ้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

3.2.2 แบบประเมินความรู้ มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความรู้

2) สร้างแบบประเมินความรู้ โดยการประเมินความรู้ที่ผู้วิจัยได้กำหนด
แนวทางการให้คะแนนอย่างเป็นปรนัย โดยใช้มาตรวัดระดับความสำเร็จของงานที่เรียกว่า รูบริกส์
ซึ่งมีการกำหนดรายละเอียดการให้คะแนนอย่างชัดเจนทุกข้อ ซึ่งประกอบด้วยการประเมินลักษณะ
ผลงาน คุณภาพของผลงาน ความน่าเชื่อถือได้ของผลงาน และประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้
แบบประเมินรูบริกส์ตามเกณฑ์ 3 ระดับในการให้คะแนน ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

3 คะแนน	หมายถึง	มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับดี
2 คะแนน	หมายถึง	มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับพอใช้
1 คะแนน	หมายถึง	มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับ ควรปรับปรุง

และได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

2.34-3.00 คะแนน	หมายถึง	มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับดี
1.67-2.33 คะแนน	หมายถึง	มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับพอใช้
1.00-1.66 คะแนน	หมายถึง	มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับ ควรปรับปรุง

3) นำแบบประเมินผลงานนี้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษา
การวัดและการประเมินผลตรวจสอบจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และ
ความครอบคลุมของเกณฑ์วิธีการให้คะแนนของแบบประเมินผลงาน และนำข้อเสนอแนะที่ได้มา
ปรับปรุงแก้ไขภาษาที่ใช้และเกณฑ์วิธีการให้คะแนนของแบบประเมินผลงาน จนผู้วิจัยและ
ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าใจตรงกัน แล้วจึงนำไปใช้ประเมินผลงาน

3.3 วิธีดำเนินการทดลองใช้ร่างต้นแบบที่ได้รับการพัฒนาแล้วมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ขึ้นเตรียมการโดยการขออนุมัติโครงการการจัดการความรู้จากผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษา จัดประชุมและสัมมนาให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้และปรับวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม กำหนดทีมการเรียนรู้จากกลุ่มตัวอย่างเป็น 3 ทีม ตามความเชี่ยวชาญ ความสนใจ และความสมัครใจของอาจารย์ จัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
- 2) ขึ้นกำหนดความรู้ จัดประชุมทีมเรียนรู้เพื่อกำหนดความรู้ที่สำนักเทคโนโลยีการศึกษาควรมีเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน และเป็นเรื่องที่แต่ละทีมสนใจจะศึกษา
- 3) ขึ้นแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และการสืบค้นความรู้ แต่ละทีมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และสืบค้นความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก
- 4) ขึ้นสร้างและตรวจสอบความรู้ แต่ละทีมประชุมเพื่อนำข้อมูลประสบการณ์และความรู้ที่สืบค้นมาสร้างเป็นความรู้ จากนั้นร่วมกันตรวจสอบความถูกต้อง ความทันสมัย ความเหมาะสมของความรู้ที่สร้างขึ้น การสื่อสารในขั้นตอนนี้แต่ละทีมเป็นผู้กำหนดการประชุม และสื่อสารซึ่งมีทั้งการประชุมแบบเผชิญหน้าและสื่อสารผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้
- 5) ขึ้นนำความรู้ไปทดลองใช้ แต่ละทีมนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับงานหรือกลุ่มเป้าหมายของตน และสรุปผลว่าความรู้ที่สร้างขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงหรือไม่ จากนั้นแต่ละทีมปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม
- 6) ขึ้นจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ นำความรู้ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขจากการทดลองใช้จัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือหรือแนวทางการผลิต และจัดเก็บไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้ จากนั้นเผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ ในขั้นตอนนี้แต่ละทีมสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเว็บไซต์ และปรับปรุงตามความเหมาะสมได้
- 7) ขึ้นสรุปความรู้ที่ได้ในรูปแบบเอกสารและความรู้ในเว็บไซต์

3.4 ประเมินการจัดการความรู้

- 1) การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้โดยสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง
- 2) การประเมินความรู้ที่กลุ่มตัวอย่างได้สร้างขึ้น จำนวน 3 เรื่อง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน

3.5 พัฒนาร่างต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยนำผลจากการทดลองและการประเมินมาปรับปรุงเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองในขั้นต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีการศึกษา และการจัดการความรู้ จำนวน 5 คน พิจารณารับรองรูปแบบโดยดำเนินการดังนี้

1. สร้างเครื่องมือแบบประเมินและรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ฉบับร่างเป็นแบบประเมินความเหมาะสมที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ การรับรองรูปแบบและข้อเสนอแนะโดยทั่วไป โดยเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ และปลายเปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมน้อยที่สุด

และได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

- 4.50-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 2.50-3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1.00-1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2. นำแบบประเมินและรับรองรูปแบบการจัดการความรู้นี้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษา และการจัดการความรู้และการวัดและประเมินผลตรวจสอบ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์และความครอบคลุมของคำถาม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้มีความถูกต้องและชัดเจนตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้จริง

3. นำรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้จากการพัฒนาในขั้นตอนที่ 2 และแบบประเมินและรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษาและการจัดการความรู้ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม และรับรองรูปแบบ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา พัฒนา และนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอเสนอ ผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. ผลการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ผลการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผลการศึกษาแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

รูปแบบการจัดการความรู้

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบด้านปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านการประเมินการจัดการความรู้

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ สามารถจัดกลุ่มของปัจจัยได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กร ประกอบไปด้วยการปรับแนวคิดทัศนคติให้เกิดความไว้วางใจ เปิดใจ สร้างบรรยากาศของการแบ่งปันความรู้ สร้างแรงจูงใจ

2. ภาวะผู้นำ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแบ่งปันให้การสนับสนุนทรัพยากรด้าน เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งจัดอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เน้นการใช้เว็บไซต์การจัดการความรู้บนระบบเครือข่ายในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร

4. การบริหารจัดการองค์กร เน้นโครงสร้างการจัดการองค์การที่แบนราบ บริหารจากล่างขึ้นบน ในที่นี้จึงคำนึงถึงทีมการจัดการความรู้ และทีมเรียนรู้ที่สนใจในเรื่องเดียวกัน มารวมกลุ่มกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อสร้างความรู้ในการพัฒนาองค์กร

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้มีกระบวนการดังนี้

1. การกำหนดความรู้ เป็นการระบุความรู้ที่ทีมเรียนรู้ต้องการ
2. การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และการสืบค้นความรู้เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยแลกเปลี่ยนความรู้ภายในทีมเรียนรู้ หรือกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ การสืบค้นความรู้เป็นการสืบค้นความรู้จากแหล่งข้อมูลภายใน หรือภายนอกหน่วยงาน
3. การสร้างและตรวจสอบความรู้ นำความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคคลในทีมเรียนรู้ รวมทั้งความรู้ที่ได้จากการสืบค้นมาสังเคราะห์และสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจน จากนั้นสมาชิกในทีมร่วมกันตรวจสอบความรู้ว่าถูกต้องเหมาะสมเพียงใด

4. การนำความรู้ที่ได้ไปทดลองใช้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการสร้างและผ่านการตรวจสอบไปทดลองใช้จริง

5. การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ นำความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบ ทดลองใช้ ไปจัดเก็บไว้ในเว็บไซต์จัดการความรู้ขององค์กรและเผยแพร่ความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร

6. การสรุปความรู้ นำความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บและเผยแพร่ แลกเปลี่ยน มาพัฒนาและสรุปเป็นความรู้ขององค์กร

การประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ สรุปได้ดังนี้

1. ประเมินระบบ เป็นการประเมินว่าระบบการจัดการความรู้ใช้ได้เหมาะสมกับองค์กรหรือไม่
2. ประเมินผลผลิต เป็นการประเมินองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น
3. ประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. ผลการสร้างร่างต้นฉบับ นำผลการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มาสรุปสาระสำคัญเป็นร่างต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญสรุปโดยสังเขปดังนี้

1.1 รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 องค์ประกอบดังนี้

- องค์ประกอบด้านปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้
- องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้
- องค์ประกอบด้านการประเมินการจัดการความรู้

1.2 ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร
- ภาวะผู้นำ
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารจัดการองค์กร

1.3 กระบวนการจัดการความรู้ มีขั้นตอนตามลำดับขั้นดังนี้

- การเตรียมการ
- การกำหนดความรู้
- การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการสืบค้นความรู้
- การสร้างและตรวจสอบความรู้
- การนำความรู้ที่ได้ไปทดลองใช้
- การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้
- การสรุปความรู้

1.4 การประเมินการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย

- การประเมินระบบ
- การประเมินผลผลิต
- การประเมินผลลัพธ์

2. ผลการตรวจสอบร่างต้นฉบับ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยนำร่างต้นแบบรูปแบบพร้อมแบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมของรูปแบบไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษาที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ จำนวน 5 คน พิจารณาร่างต้นแบบประเมินความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงร่างต้นแบบ ซึ่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้ผลสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ บริหารจัดการองค์การเหมาะสม โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการสร้างความตระหนัก โดยการจัดอบรมให้ความรู้ จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้

2) ภาวะผู้นำ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากผู้นำต้องเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานในการจัดการความรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน

3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีเว็บไซต์ อาจเป็น อินทราเน็ต หรืออินเทอร์เน็ต ควรมีกระดานข่าว หรือ Blog ใช้ในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ ควรมีการจัดอบรมเตรียมความพร้อมให้สมาชิกสามารถใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศได้

4) การบริหารจัดการองค์การ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่า การจัดการความรู้ควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ โครงสร้างองค์การแบนราบ ไม่ซับซ้อน มีทีมงานรับผิดชอบในการจัดการความรู้ ทีมเรียนรู้ต้องเต็มใจเข้าร่วมทีม มีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบ และควรใช้คำว่าจัดการองค์การ

ตอนที่ 2 คำถามด้านกระบวนการจัดการความรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยว่า กระบวนการจัดการความรู้ทุกขั้นตอนมีความเหมาะสม โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

- 1) การเตรียมการ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมีการสื่อสารกับผู้บริหาร เพื่อให้การสนับสนุนในการจัดการความรู้ มีการอบรมสัมมนาเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จัดทำเว็บไซต์จัดการความรู้ และแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ และทีมเรียนรู้ (cop) ระบุกำหนดการ ขั้นตอนด้านกระบวนการจัดการความรู้
- 2) การกำหนดความรู้ที่ต้องการ ทีมเรียนรู้เป็นผู้กำหนดความรู้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ทีมสนใจร่วมกัน
- 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และการสืบค้นความรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะว่า ควรใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ หรือตั้งชื่อว่าทีมเรียนรู้ (cop) หรือ การวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ (AAR) และอำนวยความสะดวกให้แก่ทีมในทุกด้าน เช่น ประสานงาน สถานที่ในการประชุม เครื่องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง
- 4) การสร้างและตรวจสอบความรู้ ให้ทีมร่วมกันสร้างและตรวจสอบความรู้โดยใช้เวลาที่ทีมกำหนดแต่ต้องมีช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น กำหนดให้สร้างและตรวจสอบเสร็จภายในระยะเวลา 30 วัน เป็นต้น
- 5) การนำความรู้ไปทดลองใช้ ให้ทีมแต่ละทีมทดลองใช้ความรู้ที่ผ่านการสร้างและตรวจสอบโดยทีม
- 6) การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ ควรจัดเก็บและเผยแพร่ในเว็บไซต์จัดการความรู้ รวมทั้งจัดทำความรู้ในรูปแบบเอกสารเผยแพร่จัดไว้ในมุมความรู้ หรือนำเสนอในที่ประชุมขององค์การ
- 7) การสรุปความรู้ นำความรู้และข้อเสนอแนะที่ได้จากสมาชิกในข้อ 6 มาสรุปเป็นความรู้ขององค์การ

8) การติดต่อสื่อสารแต่ละขั้นตอนควรเป็นการประชุมแบบเผชิญหน้า นอกจากนั้นยังสามารถติดต่อสื่อสารผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้

ตอนที่ 3 คำถามด้านการประเมินการจัดการความรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับการประเมินการจัดการความรู้ในระดับมาก แต่ให้ข้อเสนอแนะว่าการประเมินระบบให้ใช้คำว่าประเมินรูปแบบ การประเมินผลลัพธ์ที่ประเมินประโยชน์จากการปฏิบัติงานอาจใช้เวลานาน อาจตัดส่วนนี้ออกไปได้

ตอนที่ 4 คำถามด้านภาพรวมของรูปแบบการจัดการความรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับภาพรวมของรูปแบบการจัดการความรู้ในระดับมาก แต่มีข้อเสนอแนะว่าควรทำอย่างต่อเนื่องและการนำเสนอรูปแบบโดยการเขียนแผนภาพเพื่อเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

หลังจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงร่างรูปแบบการจัดการความรู้ก่อนนำไปทดลองใช้

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่นำไปทดลองใช้มีองค์ประกอบโดยสังเขปดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมองค์การ

สร้างความตระหนัก ปรับแนวคิดทัศนคติ สร้างแรงจูงใจ

1.2 ภาวะผู้นำ

กระจายอำนาจ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการความรู้

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เว็บไซต์การจัดการความรู้

1.4 การจัดการองค์การ

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างแบบราบ มีทีมการจัดการความรู้ และ
ทีมเรียนรู้

2. กระบวนการจัดการความรู้

2.1 การเตรียมการ

- 1) ประชาสัมพันธ์
- 2) จัดสัมมนาให้ความรู้ สร้างความตระหนัก ปรับแนวคิดทัศนคติ สร้างแรงจูงใจ
- 3) ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ
- 4) พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้
- 5) จัดตั้งทีมการจัดการความรู้
- 6) จัดตั้งทีมเรียนรู้

2.2 การกำหนดความรู้ที่ต้องการ

ทีมเรียนรู้ นำเสนอความรู้ที่ต้องการสร้าง คัดเลือกประเด็นที่เหมาะสม

2.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และสืบค้นความรู้

- 1) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์
- 2) การสืบค้นความรู้จากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก

2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้

- 1) ทีมเรียนรู้ร่วมกันสร้างความรู้
- 2) การตรวจสอบความถูกต้องของความรู้

2.5 การนำความรู้ที่ได้ไปทดลองใช้

2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้

- 1) นำความรู้ที่ได้จัดเก็บในเว็บไซต์การจัดการความรู้ และจัดทำเป็นเอกสารความรู้
- 2) เผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ แจกเอกสารความรู้ และป้ายนิเทศการจัดการความรู้
- 3) ทีมเรียนรู้ทุกทีมแลกเปลี่ยนให้ข้อเสนอแนะผ่านเว็บไซต์และผ่านการประชุมคณาจารย์

2.7 การสรุปความรู้

- 1) นำข้อมูลใน 2.6 มาพัฒนา
- 2) สรุปเป็นความรู้ขององค์กร

3. การประเมินการจัดการความรู้

3.1 การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้

3.2 การประเมินผลผลิตความรู้

ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็นของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผู้วิจัยได้นำระบบการจัดการความรู้ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ประจำ
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา จำนวน 15 คน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนตัว

(n=15)		
ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 31 ปี	1	6.70
31-40 ปี	4	26.70
41-50 ปี	5	33.30
51 ปีขึ้นไป	5	33.30
ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท	12	80.00
ปริญญาเอก	3	20.00
ประสบการณ์การทำงาน		
1-10 ปี	5	33.30
11-20 ปี	4	26.70
21-30 ปี	5	33.30
มากกว่า 30 ปี	1	6.70

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป
จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 80.0 มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี และ 21-30 ปี
คิดเป็นร้อยละ 33.30

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 คน ที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้

(n=15)

รูปแบบการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ความเหมาะสมของปัจจัยความสำเร็จ			
1.1 วัฒนธรรมองค์กร	4.33	0.72	มาก
1.2 ภาวะผู้นำ	4.27	0.70	มาก
1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.17	0.52	มาก
1.4 การจัดการองค์การ	4.07	0.59	มาก
2. ความเหมาะสมของกระบวนการจัดการความรู้			
2.1 การเตรียมการ	4.13	0.74	มาก
2.2 การกำหนดความรู้	3.87	0.83	มาก
2.3 การแลกเปลี่ยนและสืบค้นความรู้	4.00	0.76	มาก
2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้	3.93	0.88	มาก
2.5 การนำความรู้ไปทดลองใช้	4.07	0.70	มาก
2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้	4.27	0.46	มาก
2.7 การสรุปความรู้	4.13	0.52	มาก
3. ความเหมาะสมการประเมินการจัดการความรู้			
3.1 การประเมินรูปแบบ	4.07	0.70	มาก
3.2 การประเมินผลผลิต ความรู้	4.13	0.52	มาก
4. ประโยชน์ที่เกิดต่อการปฏิบัติงาน	4.00	0.76	มาก
ภาพรวม	4.09	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็น ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.27$) ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้มีความเหมาะสมมาก ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมาได้แก่ การสรุปความรู้ ($\bar{X} = 4.13$) ด้านการประเมินการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมากได้แก่ การประเมินผลผลิตความรู้ ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาได้แก่ การประเมินรูปแบบ ($\bar{X} = 4.07$) ส่วนประโยชน์ที่เกิดต่อการปฏิบัติงานมีประโยชน์ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)

กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดังนี้

- 1) การเลือกกลุ่มควรเกิดจากการสมัครใจรวมตัวของคนในกลุ่ม
- 2) การจัดการความรู้ กลุ่มต้องจัดสรรเวลาให้กลุ่มพร้อมเพรียงกัน ระยะเวลากลุ่มควรมีการวางแผนของกลุ่ม แต่ควรกำหนดกรอบรายละเอียดระยะเวลากว้างๆ ว่าขั้นตอนรวมไม่เกิน 3 เดือนเสร็จสิ้นภายในเดือนกันยายน เป็นต้น
- 3) เป็นวิธีการที่มีประโยชน์
- 4) เว็บไซต์การจัดการความรู้ ควรมีงานวิจัย และบทความอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้ขององค์การ

3. ผลการประเมินผลผลิต ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ผลผลิตจากการจัดการความรู้ 3 เรื่อง ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 เรื่อง การพัฒนาบทเรียน e-Learning ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กลุ่มที่ 2 เรื่อง การพัฒนาหนังสือเสียงสำหรับนักศึกษาผู้มีความบกพร่องทางสายตา
- กลุ่มที่ 3 เรื่อง การสร้างความรู้ด้านการออกแบบและผลิตสื่อการศึกษาทางไกล

ซึ่งแต่ละกลุ่มได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ การประเมินผลผลิต ความรู้ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งเป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารองค์การจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ประเมินผลงานได้ผลการประเมินดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลผลิต ความรู้ ของกลุ่ม 3 กลุ่ม

(n=3)

ผลผลิต (ความรู้)	คะแนนที่ได้									ค่าเฉลี่ยรวม		
	กลุ่ม 1			กลุ่ม 2			กลุ่ม 3					
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ลักษณะผลงาน	2.67	0.33	ดี	2.67	0.33	ดี	2.67	0.33	ดี	2.67	0.17	ดี
2. คุณภาพผลงาน	2.67	0.33	ดี	2.67	0.33	ดี	2.67	0.33	ดี	2.67	0.17	ดี
3. ความน่าเชื่อถือ ของผลงาน	3	0.00	ดี	2.67	0.33	ดี	2.67	0.33	ดี	2.78	0.15	ดี
4. ประโยชน์ใน การปฏิบัติงาน	2.67	0.33	ดี	2.67	0.33	ดี	2.67	0.33	ดี	2.67	0.07	ดี
รวม	2.77		ดี	2.67		ดี	2.67		ดี	2.69		ดี

จากตารางที่ 4.3 ในภาพรวมคะแนนเฉลี่ยรวมของผลผลิต (ความรู้) ของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม พบว่า คะแนนเฉลี่ยรวมของผลผลิตอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.69$) ลักษณะผลงานอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.67$) คุณภาพของผลงานอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.67$) ความน่าเชื่อถือของผลงานอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.78$) ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.67$)

ผลการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาราช ที่ได้รับการพัฒนาแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษา ที่มีความรู้ด้านการจัดการความรู้จำนวน 5 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและรับรองรูปแบบ

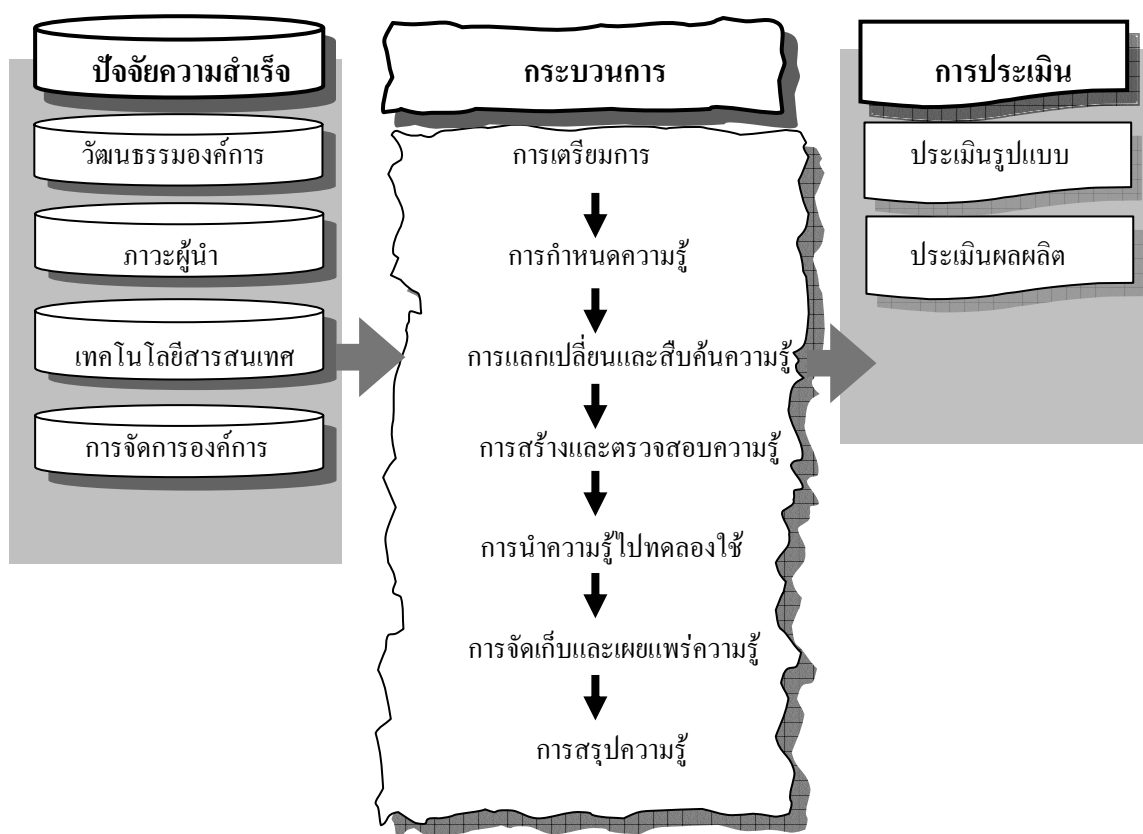
ตารางที่ 4.4 ผลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้

(n=5)

รูปแบบการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ความเหมาะสมของปัจจัยความสำเร็จ			
1.1 วัฒนธรรมองค์กร	4.40	0.55	มาก
1.2 ภาวะผู้นำ	4.20	0.84	มาก
1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.20	0.84	มาก
1.4 การจัดการองค์การ	3.80	0.84	มาก
2. ความเหมาะสมของกระบวนการจัดการความรู้			
2.1 การเตรียมการ	4.40	0.55	มาก
2.2 การกำหนดความรู้	4.40	0.89	มาก
2.3 การแลกเปลี่ยนและสืบค้นความรู้	4.40	0.55	มาก
2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้	4.20	0.84	มาก
2.5 การนำความรู้ไปทดลองใช้	4.40	0.55	มาก
2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้	4.40	0.55	มาก
2.7 การสรุปความรู้	3.80	0.84	มาก
3. ความเหมาะสมการประเมินการจัดการความรู้			
3.1 การประเมินรูปแบบ	4.20	0.84	มาก
3.2 การประเมินผลผลิต ความรู้	4.40	0.55	มาก
4. ภาพรวมของรูปแบบ	4.40	0.89	มาก
รวม	4.26	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) ปัจจัยความสำเร็จในด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาได้แก่ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.20$) ในด้านความเหมาะสมของกระบวนการจัดการความรู้ การเตรียมการ การกำหนดความรู้ การแลกเปลี่ยนและสืบค้นความรู้ การนำความรู้ไปทดลองใช้ การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) ในด้านการประเมินการจัดการความรู้การประเมินผลผลิตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาได้แก่การประเมินรูปแบบ ($\bar{X} = 4.20$)

ผลการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้การรับรองรูปแบบว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากภาพที่ 4.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมองค์การ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การมีแนวคิดดังนี้

1.1.1 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้ มีความอยากรู้ อยากเห็น
กระตือรือร้น ที่จะรับสิ่งใหม่ๆ มุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม โดยมีการให้แรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล
ทั้งพฤติกรรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้
โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน มีบรรยากาศการสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้ง
องค์การ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์การ เน้นรูปแบบการสื่อสารแบบ
เผชิญหน้า และเสริมด้วยการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมี
ความจริงใจ นับถือกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องการร่วมกัน ไม่กลัวความ
ล้มเหลว การสร้างวัฒนธรรมสามารถสร้างโดยการสร้างความตระหนัก ปรับทัศนคติและสร้าง
แรงจูงใจโดยการอบรม ประชุมชี้แจง สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด และสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ

1.1.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิดเปิดรับ
ความเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นองค์การแบบเปิด

1.1.3 บุคลากรในองค์การต้องมีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มี
การปฏิสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์การ ทั้งนี้
มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูง ดังนั้นจึงเป็นที่รวมของผู้มีความรู้ความสามารถและความ
เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ควรมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยการรวมกลุ่มเครือข่าย ควรมีการผสมผสาน
ระหว่างทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมีประสิทธิภาพ
ความสำเร็จของการทำงานแบบเครือข่ายคือการยอมรับความสามารถของผู้อื่น มีความจริงใจและ
เปิดกว้างต่อกัน นอกจากเครือข่ายภายในองค์การแล้วยังควรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับเครือข่าย

ภายนอกเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อพัฒนาความร่วมมือต่อไปในอนาคต มีการจัดพบปะกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นต้น

1.2 ภาวะผู้นำ

ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1.2.1 ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ รวมทั้งผลักดันวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทการจัดการความรู้เป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ไม่ใช่ของผู้บริหารฝ่ายเดียว มีการกระจายอำนาจการบริหาร

1.2.2 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์กรที่แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้เปิดใจรับต่อการเปลี่ยนแปลงและความรู้ใหม่ๆ

1.2.3 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้หรือทีมเรียนรู้ ละคร่างงานการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น

1.2.4 ส่งเสริมสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานที่รองรับเครือข่าย เช่น เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกระบวนการและระบบงานที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยน รวบรวม จัดเก็บ ค้นคืน ประมวลผลและแสดงผลเป็นสารสนเทศ และความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

1.3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศควรเป็นเทคโนโลยีที่ใช้งานง่ายทันสมัยและสะดวกในการเข้าถึง ได้แก่ เว็บไซต์ในการจัดการความรู้เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ค้นหา ประมวลและแสดงผล และมีช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้และประสบการณ์ โดยใช้เว็บบอร์ด หรือ เว็บบล็อก

1.3.3 สร้างบรรยากาศในการสื่อสารโดยโน้มน้าวให้บุคลากรเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3.4 จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ปัจจัยด้านการจัดการองค์การ

ควรมีการจัดการองค์การ ดังนี้

1.4.1 องค์การควรเน้นโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ เน้นการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน กระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ

1.4.2 วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นกิจกรรมการจัดการความรู้

1.4.3 จัดตั้งทีมการจัดการความรู้และมีผู้บริหารความรู้หรือ CKO (Chief knowledge Officer) และผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ รวมทั้งจัดตั้งผู้ประสานงานการจัดการความรู้

1.4.4 จัดตั้งทีมเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่สนใจที่ศึกษาเรื่องเดียวกันมารวมกลุ่มกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.4.5 มีมาตรการในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ สร้างแรงจูงใจโดยการสนับสนุน โดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินในการจัดการความรู้ให้มีความสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินการทำงาน

2. กระบวนการจัดการความรู้

2.1 การเตรียมการ

2.1.1 ประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้พร้อมทั้งให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงแนวทางการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ ระบบเครือข่าย ป้ายนิเทศของหน่วยงาน ฯลฯ

2.1.2 จัดกิจกรรม อบรม ประชุม สัมมนาโดยเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้แก่สมาชิก ในหัวข้อการจัดการความรู้ การสร้างความตระหนัก การปรับแนวคิดทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิก ตลอดจนสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ฯลฯ

2.1.3 ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ดังได้กล่าวในบทบาทภาวะผู้นำในหัวข้อ 1.2

2.1.4 พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา และสร้างช่องทางการสื่อสารผ่านเว็บไซต์

2.1.5 จัดตั้งทีมการจัดการความรู้ หรือคณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร และกำหนดบทบาทของคณะกรรมการ

2.1.6 จัดตั้งทีมเรียนรู้โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจ และรวมกลุ่มจัดการความรู้ตามหัวข้อที่สนใจ สมาชิกในทีมควรเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับประเด็นความรู้ที่ต้องการสร้าง และมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน จะทำให้ได้รับมุมมองใหม่ๆ ที่แตกต่างกันจำนวนมาก ทีมต้องเข้ารวมการประชุมและกิจกรรมทุกครั้ง และมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ประชุมชี้แจงกำหนดการและกิจกรรมที่ทีมต้องดำเนินการในกระบวนการจัดการจัดการความรู้

2.2 การกำหนดความรู้ที่ต้องการ เป็นกระบวนการระบุความรู้ ความเชี่ยวชาญและความสนใจของทีม ต้องเป็นความรู้ที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการทำงานขององค์การ โดยการระดมสมองของทีม จากนั้นคัดเลือกความรู้ที่ต้องการสร้าง

2.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และสืบทอดความรู้ เป็นขั้นตอนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยใช้ทีมเรียนรู้และการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติผ่านกระบวนการระดมสมอง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่นๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการสร้าง จากนั้นสืบทอดความรู้จากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก และนำมาแลกเปลี่ยนกันอีกครั้ง บันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่ได้

2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้ ทีมร่วมกันสร้างต้นแบบแนวคิด วัตถุประสงค์ องค์ประกอบและขั้นตอนวิธีดำเนินการ ตัวอย่างและแนวการปฏิบัติของรู้นั้น โดยอาจจัดทำเป็นโครงการ คู่มือการปฏิบัติ รายงานเป็นต้น จากนั้นสมาชิกในทีมร่วมกันตรวจสอบความรู้ โดยพิจารณาถึงความถูกต้องของความรู้ ความน่าเชื่อถือของแหล่งอ้างอิง ความเหมาะสมของการนำเสนอเป็นต้น

2.5 การนำความรู้ที่ได้ไปทดลองใช้ ทีมนำความรู้ที่ได้สร้างขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มเป้าหมาย และ/หรือนำไปใช้โดยทีมผู้สร้างเองเพื่อตรวจสอบความรู้และยืนยันถึงความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง

2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ นำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บในเว็บไซต์การจัดการความรู้ และจัดทำเป็นเอกสารความรู้ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ แจกเอกสารความรู้ และจัดทำป้ายนิเทศเพื่อนำเสนอความรู้ที่ได้ทีมเรียนรู้ทุกทีมแลกเปลี่ยนให้ข้อเสนอแนะผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ และผ่านการประชุมสัมมนาการจัดการความรู้มีการตรวจสอบความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.7 การสรุปความรู้ นำความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2.6 มาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและสรุปเป็นความรู้ขององค์การซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3. การประเมินการจัดการความรู้

3.1 การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าซึ่งในที่นี้คือ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และการประเมินการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการประเมินขั้นตอนการดำเนินการของผู้ปฏิบัติจริง และการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 การประเมินผลผลิตความรู้ เป็นการประเมินความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในระยะยาวอาจประเมินในแง่ของจำนวนผู้เข้าใช้ประสิทธิภาพการทำงาน การลดเวลาการทำงาน คุณภาพของงาน และประโยชน์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ข้อวิจารณ์

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และการประเมินการจัดการความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีความเหมาะสมในทุกองค์ประกอบย่อย อันทำให้รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเหมาะสมและได้รับการรับรองรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยสามารถวิจารณ์ผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการองค์การ ซึ่งมีความเหมาะสมมากในการเป็นองค์ประกอบในการจัดการความรู้ โดยพบประเด็นสำคัญจากการวิจัยดังนี้

1.1 วัฒนธรรมองค์การ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากรูปแบบการจัดการความรู้ของการวิจัยครั้งนี้ในด้านวัฒนธรรมองค์การมีการปรับแนวคิดทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจ มีวัฒนธรรมองค์การในการเปิดใจและแบ่งปันเป็นวัฒนธรรมสำคัญขององค์การ โดยส่งเสริมให้มีความจริงใจ นับถือกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ต้องทำร่วมกัน ไม่กลัวความล้มเหลว สละเวลาที่จะร่วมมือกัน สนับสนุนให้บุคลากรทำงานเชื่อมโยงเป็น

เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Keyser (2004) ที่เน้นความจริงใจ แบ่งปัน มีเป้าหมายร่วมกันและนอกจากนั้นการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายทำให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

1.2 ภาวะผู้นำ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้นำเป็นผู้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมในทุกเรื่องของการจัดการความรู้ เอื้ออำนาจแก่สมาชิกในองค์กร ส่งเสริมเครือข่ายการเรียนรู้ ส่งเสริมทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน ทั้งนี้บทบาทของภาวะผู้นำดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Martin (2004) ที่พบว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากรูปแบบการจัดการความรู้ของการวิจัยครั้งนี้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นระบบที่ใช้งานง่าย สะดวก ทันสมัย เป็นเครื่องมือและช่องทางในการรวบรวม จัดเก็บ ค้นหา ประมวลผลและแสดงผลมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Keyser (2004) ที่กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้เกิดความสะดวกในการจัดการความรู้ แต่ทั้งนี้ ต้องมีการอบรมบุคลากรให้มีความรู้ด้านนี้อย่างต่อเนื่อง

1.4 การจัดการองค์การ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการจัดการองค์การของการวิจัยนี้มีลักษณะแบนราบ การจัดการความรู้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นการจัดการความรู้ มีการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ มีการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างความรู้ ทำให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารให้แรงจูงใจ งบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ทำให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้ด้วยดี ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Martin (2004) ที่พบว่าการจัดการองค์การต้องแบนราบสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้

2. กระบวนการจัดการความรู้ พบว่ามีความเหมาะสมมากในการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 การเตรียมการ
- 2.2 การกำหนดความรู้
- 2.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการสืบค้นความรู้
- 2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้
- 2.5 การนำความรู้ไปทดลองใช้
- 2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้
- 2.7 การสรุปความรู้

ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การเตรียมการ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการเตรียมการการจัดการความรู้ของการวิจัยครั้งนี้ มีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ จัดกิจกรรมอบรม ประชุม สัมมนา โดยเชิญวิทยากรมาบรรยาย สร้างความตระหนัก สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนกระตุ้นให้บุคคลเห็นความสำคัญ ความจำเป็นของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งผู้สนับสนุนผลักดัน อำนาจความสะดวก เตรียมสร้างเว็บไซต์ จัดตั้งคณะกรรมการและทีมเรียนรู้ เป็นการเตรียมการที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ที่พบว่าควรมีการเตรียมความพร้อม ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

2.2 การกำหนดความรู้ที่ต้องการ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการกำหนดความรู้ของรูปแบบการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดความรู้โดยทีมใช้วิธีการระดมสมอง ระบุน้ำความรู้ที่สมาชิกในทีมมีความเชี่ยวชาญและความสนใจร่วมกันและความรู้ที่กำหนดมีประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการของ Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกปัญหาหรือความรู้จะต้องเป็นปัญหา งาน หรือประเด็นจริงของหน่วยงาน ความรู้นั้นจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ทีมสนใจร่วมกัน

2.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการสืบค้นความรู้ ผลการวิจัยพบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการสืบค้นความรู้ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้และความคิดเห็นของสมาชิกในทีมที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานานทำให้เกิดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และมีการสืบค้นความรู้เพิ่มเติมทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน การแลกเปลี่ยนและสืบค้นความรู้นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka Toyama and Konno (2000) ที่กล่าวว่า ความรู้โดยนัย ได้มาโดยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์และการสืบค้นความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน ทำให้เกิดมุมมองที่กว้างขวางขึ้น

2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการสร้างและตรวจสอบความรู้ ในการวิจัยครั้งนี้เกิดจากทีมร่วมกันสร้างความรู้โดยการระดมสมองเพื่อเปลี่ยนความรู้โดยนัยเป็นความรู้ชัดแจ้งที่เป็นรูปธรรมชัดเจนโดยการสร้างความรู้ในการผลิตสื่อการศึกษา เป็นการดึงความรู้ ประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในบุคคล ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง ในรูปแบบของแนวทางการผลิตสื่อ ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้เป็นไปตามกระบวนการสร้างความรู้ของ Nonaka and Takeuchi (2000) และการสร้างความรู้มีการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของความรู้จาก คณาจารย์สำนักเทคโนโลยีการศึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ ในการผลิตสื่อเทคโนโลยีการศึกษา

2.5 การนำความรู้ไปทดลองใช้ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการนำความรู้ไปทดลองใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ แต่ละทีมนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบว่ามีความเป็นไปได้และเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับที่Marquardt (2002) กล่าวว่า บุคคลจะมั่นใจว่าแนวคิดหรือความรู้ที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะต้องมีการนำแนวคิดนั้นไปปฏิบัติ เพื่อยืนยันว่าแนวคิดนั้นใช้ได้จริง

2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจากการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ ในการวิจัยครั้งนี้เกิดจากเมื่อแต่ละทีมทดลองใช้ความรู้แล้ว สามารถนำไปใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์ จึงนำมาจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ โดยจัดทำเป็นเอกสารแนวทางการผลิตสื่อและจัดเก็บไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้ จากนั้นเผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์ และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ได้ การจัดเก็บข้อมูลไว้ในเว็บไซต์และมีการเผยแพร่

ความรู้นี้ สอดคล้องกับที่ Marquardt (2002) กล่าวว่า ควรมีการจัดเก็บข้อมูลและเผยแพร่ความรู้ อันจะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

2.7 การสรุปความรู้ พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมากเนื่องจาก การสรุปความรู้ในการวิจัยครั้งนี้เกิดขึ้นเมื่อผ่านกระบวนการขั้นตอนการจัดการความรู้ จนมาถึงขั้นตอนการสรุปความรู้ จะมีการตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ การสรุปความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดจากการจัดการความรู้และผลผลิตของการจัดการความรู้ซึ่ง Senge (1996) กล่าวไว้ว่าในการสร้างความรู้ สมาชิกต้องมีการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงขององค์การอยู่เสมอ มีการทบทวนสาเหตุของปัญหาและการทำงานว่า การดำเนินการเป็นไปได้ดีเพียงใด ความรู้ที่สร้างขึ้นเหมาะสมกับปัจจุบันหรือไม่ เพื่อพัฒนาหน่วยงานอยู่ตลอดเวลา

3. การประเมินการจัดการความรู้ พบว่าการประเมินการจัดการความรู้ด้านการประเมินรูปแบบและการประเมินผลผลิตมีความเหมาะสมในระดับมาก เนื่องจากการประเมินทั้ง 2 ด้าน คือ ประเมินรูปแบบ ซึ่งเป็นกระบวนการทั้งระบบและประเมินผลผลิตความรู้ของการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Smiths and Moor (2004) ที่กล่าวว่า การประเมินการจัดการความรู้ ควรวัดรูปแบบการจัดการความรู้และผลผลิต อันได้แก่ความรู้ที่เกิดขึ้น

4. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ ประเมินใน 3 ประเด็นหลัก คือ ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และ การประเมินการจัดการความรู้ ทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและ อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา เห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สังกะระห์จากงานวิจัยที่ดำเนินการจัดการความรู้ได้ประสบความสำเร็จ เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จขององค์กรอื่นๆโดยนำรูปแบบเหล่านั้นมาสังเคราะห์ ใหม่ได้แก่รูปแบบการจัดการความรู้ของSmall และ Tatalias เน้นการสร้างความรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้ Ehms and Langen นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ 3 ส่วน คือ รูปแบบระดับการพัฒนา รูปแบบการวิเคราะห์และรูปแบบกระบวนการ บุญส่ง หาญพานิช เสนอรูปแบบบริหารจัดการความรู้ 9 ด้าน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ภารกิจ นโยบายและเป้าหมาย การประเมินความสามารถและวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ สำนักงานบริหารความรู้ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการบริการความรู้ ผลการดำเนินการและการประเมินผล และ ประพนธ์

ผาสุขยี่ด นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย เป้าหมาย กระบวนการแลกเปลี่ยนและการเก็บความรู้

5. ผลการประเมินความรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ทั้งลักษณะผลงาน คุณภาพผลงาน ความน่าเชื่อถือของผลงาน และประโยชน์ของความรู้ในระดับดี ทั้งนี้เป็นเพราะ ความรู้ที่สร้างขึ้นเกิดจากการสร้างและการสืบค้นตามกระบวนการที่น่าเชื่อถือได้ และทีมที่สร้างความรู้ เป็นการรวมกลุ่มของคณาจารย์สำนักเทคโนโลยีการศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านเทคโนโลยีการศึกษาทั้งนี้สอดคล้องกับที่ Nonaka and Takeuchi (2000) กล่าวว่า ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ความทรงจำและความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นความรู้ที่ทรงคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างมาก

ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จึงมีความเหมาะสม ได้รับการรับรองรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และสามารถนำไปใช้ได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คืออาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 28 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ อาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 15 คน

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้
- 1.2 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้
- 1.3 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ กระบวนการจัดการความรู้
- 1.4 ศึกษาวิเคราะห์ การประเมินการจัดการความรู้

2. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2.1 สร้างร่างต้นแบบ

2.2 ตรวจสอบร่างต้นแบบ โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษา และการจัดการความรู้ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.3 ทดลองใช้ร่างต้นแบบที่ได้รับการพัฒนากับอาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา จำนวน 15 คน ดังนี้

1) ขั้นเตรียมการโดยการขออนุมัติโครงการการจัดการความรู้จากผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษา จัดประชุมและสัมมนาให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้และปรับวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม กำหนดทีมการเรียนรู้จากกลุ่มตัวอย่างเป็น 3 ทีม จัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา

2) ขั้นกำหนดความรู้ จัดประชุมทีมเรียนรู้เพื่อกำหนดความรู้ที่สำนักเทคโนโลยีการศึกษาควรมีเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน และเป็นเรื่องที่แต่ละทีมสนใจจะศึกษา

- 3) ขั้นแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และการสืบค้นความรู้ แต่ละทีมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และสืบค้นความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก
- 4) ขั้นสร้างและตรวจสอบความรู้ แต่ละทีมประชุมเพื่อนำข้อมูลประสบการณ์และความรู้ที่สืบค้นมาสร้างเป็นความรู้ จากนั้นร่วมกันตรวจสอบความถูกต้อง ความทันสมัย ความเหมาะสมของความรู้ที่สร้างขึ้นการสื่อสารในขั้นตอนที่แต่ละทีมเป็นผู้กำหนดการประชุมและสื่อสารซึ่งมีทั้งการประชุมแบบเผชิญหน้าและสื่อสารผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้
- 5) ขั้นนำความรู้ไปทดลองใช้ แต่ละทีมนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับงานหรือกลุ่มเป้าหมายของตน และสรุปผลว่าความรู้ที่สร้างขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้เกิดประโยชน์ได้จริงหรือไม่ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม
- 6) ขั้นจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ นำความรู้ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขจากการทดลองใช้จัดทำเป็นเอกสาร คู่มือหรือแนวทางการผลิตและจัดเก็บไว้ในเว็บไซต์การจัดการความรู้ จากนั้นเผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ ในขั้นตอนนี้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเว็บไซต์และปรับปรุงตามความเหมาะสมได้
- 7) ขั้นสรุปความรู้ที่ได้ในรูปแบบเอกสารและความรู้ในเว็บไซต์มีการตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.4 ประเมินการจัดการความรู้

- 1) การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้โดยสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง
- 2) การประเมินผลผลิตความรู้ที่กลุ่มตัวอย่างได้สร้างขึ้น จำนวน 3 เรื่อง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน

2.5 พัฒนาต้นร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยนำผลจากการทดลองและการประเมินมาปรับปรุงเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองในขั้นต่อไป

3. การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและรับรองรูปแบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการศึกษา และการจัดการความรู้
2. แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำหรับอาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
3. แบบประเมินความรู้สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ
4. แบบประเมินความเหมาะสมและรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามจุดมุ่งหมายการวิจัยดังนี้

1. ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้โดยวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และการประเมินการจัดการความรู้

2. พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ โดยสร้างร่างต้นแบบจากข้อ 1

2.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของร่างต้นแบบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.2 ทดลองใช้รูปแบบที่ได้รับการพัฒนากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นอาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษาจำนวน 15 คน สอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา ที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้และประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2.3 ประเมินผลผลิตความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน

3. นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและรับรองรูปแบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

การสรุปผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สรุปผลการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้**

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย

- 1.1 วัฒนธรรมองค์การ
- 1.2 ภาวะผู้นำ
- 1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.4 การบริหารจัดการองค์การ

2. กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย

- 2.1 การกำหนดความรู้
- 2.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการสืบค้นความรู้
- 2.3 การสร้างและตรวจสอบความรู้
- 2.4 การนำความรู้ไปทดลองใช้
- 2.5 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้
- 2.6 การสรุปความ

3. การประเมินการจัดการความรู้

- 3.1 การประเมินระบบ
- 3.2 การประเมินผลผลิต
- 3.3 การประเมินผลลัพธ์

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผลการตรวจสอบร่างต้นแบบจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ประเด็น ได้แก่ ปัจจัยความสำเร็จ กระบวนการจัดการ
ความรู้ การประเมินการจัดการความรู้ และภาพรวมพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่าองค์ประกอบ
ทุกด้านมีความเหมาะสม และมีข้อเสนอแนะแต่ละด้านดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องมีการจัดสัมมนาเพื่อสร้างความตระหนัก ผู้นำต้อง
กระจายอำนาจให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ใช้คำว่าจัดการองค์การ โครงสร้าง
แบนราบ มีทีมการจัดการความรู้ และทีมเรียนรู้

2. กระบวนการจัดการความรู้

การเตรียมการเพื่อความพร้อม ต้องขอการสนับสนุนจากผู้นำ จัดสัมมนา จัดทำเว็บไซต์
ตั้งทีมการจัดการความรู้ และทีมเรียนรู้

กระบวนการจัดการความรู้ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้
ประสบการณ์และการสืบค้น การสร้างความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้
การสรุปความรู้ ควรใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ คือ ทีมเรียนรู้ (COP) และการวิเคราะห์หลัง
การปฏิบัติ (AAR) โดยทีมกำหนดระยะเวลาตามกรอบที่กำหนดไว้ แต่ต้องมีความยืดหยุ่นตาม
ความเหมาะสม การจัดเก็บ เผยแพร่ และสรุปความรู้ ควรจัดทำในเว็บไซต์ และจัดในรูปแบบเอกสาร
เผยแพร่ กระบวนการทุกขั้นตอนต้องมีการประชุมทีมเรียนรู้ และทุกขั้นตอนสามารถสื่อสารผ่าน
เว็บไซต์การจัดการความรู้ได้

3. การประเมินผลการจัดการความรู้

การประเมินผลการจัดการความรู้เปลี่ยนเป็นการประเมินรูปแบบ ขึ้นประเมินผลลัพธ์ อาจใช้ระยะเวลาในการประเมินผล ในขั้นตอนนี้จึงควรประเมินจากความคิดเห็นจากทีมเรียนรู้ หรือคัดส่วนนี้ออก

4. ภาพรวมการจัดการความรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสม และควรเขียนในรูปแบบภาพ

ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ ระหว่าง 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.3 เท่ากัน จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็น ร้อยละ 80 มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี และ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 เท่ากัน

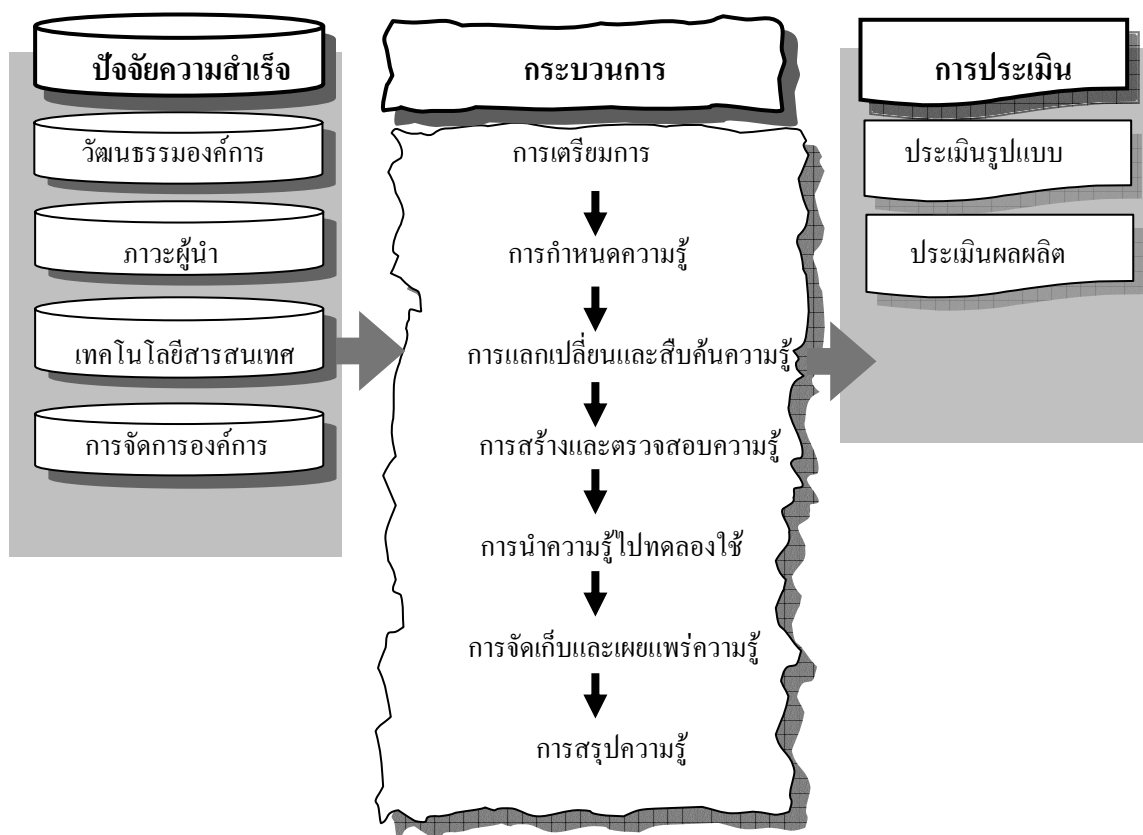
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ในภาพรวม ของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) ปัจจัยความสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมองค์การเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.27$) ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้มีความ เหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมาได้แก่การสรุปความรู้ ($\bar{X} = 4.13$) ในด้านการประเมิน การจัดการความรู้ การประเมินผลผลิตเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) ในด้านประโยชน์ที่ เกิดต่อการปฏิบัติงานมีประโยชน์ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)

3. ผลการประเมินผลผลิตความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า คะแนนเฉลี่ยรวมของผลผลิตอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.69$) ลักษณะผลงานอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.67$) คุณภาพของผลงานอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.67$) ความน่าเชื่อถือของผลงานอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.78$) และประโยชน์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.67$)

ตอนที่ 3 ผลการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในภาพรวมทั้งหมดเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) ปัจจัยความสำเร็จด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.20$) ในด้านความเหมาะสมของกระบวนการจัดการความรู้ การเตรียมการ การกำหนดความรู้ การแลกเปลี่ยนและสืบค้นความรู้ การนำความรู้ไปทดลองใช้ การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) ในด้านการประเมินการจัดการความรู้ การประเมินผลผลิตความรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาได้แก่การประเมินรูปแบบและ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้การรับรองรูปแบบว่ามีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ควรใช้เวลาในการสร้างอาจมีการสัมมนาร่วมกัน สร้างความตระหนัก สื่อสารและประชาสัมพันธ์ ควรเน้นวัฒนธรรมการเปิดใจ และการแบ่งปันความรู้

1.2 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ตลอดจนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ เวลา สถานที่ และงบประมาณ

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ ควรมีการพัฒนาให้เข้าถึง ใช้ได้อย่างสะดวกและใช้งานง่าย มีการพัฒนาเว็บไซต์ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรเข้าไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ส่งผลสำเร็จ จึงควรส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.4 ควรกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้ ผลักดันให้บุคลากรมุ่งปฏิบัติและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

1.5 ควรมีทีมจัดการความรู้ที่จะดำเนินการผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

1.6 การรวมกลุ่มทีมเรียนรู้ควรเป็นไปด้วยความสมัครใจ และแต่ละทีมควรมีการคละระหว่างผู้มีประสบการณ์การทำงานมากและประสบการณ์น้อย

1.7 ความรู้ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ที่ได้จากการจัดการความรู้ เป็นความรู้ที่ทรงคุณค่าและเกิดประโยชน์ ทั้งนี้ควรให้ทีมเรียนรู้มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ย่อมก่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในการพัฒนางาน

1.8 ควรมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นผู้อาวุโส จำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.9 การกำหนดระยะเวลาในการจัดการความรู้ ควรจัดทำเป็นกรอบระยะเวลาในภาพกว้าง และทีมเรียนรู้ปรับให้เหมาะสมกับทีมของตนเอง

1.10 การประเมินผลลัพธ์ให้ประเมินจากคุณภาพงาน ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธีการจัดการความรู้ ด้านอื่นๆ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญ วัฏปฏิบัติที่ดีที่สุด เป็นต้น
- 2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยด้านองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้
- 2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัด ของระบบการประเมินการจัดการความรู้
- 2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทีมการจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะเป็นการรวมกลุ่มของทีมข้ามสายงานในองค์กรเดียวกัน เป็นต้น
- 2.5 ควรรูปแบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร: สิริบุตรการพิมพ์.
- จิรศักดิ์ ศิริรัตน์พล. 2550. รูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- จุฑารัตน์ ศรารณะวงศ์. 2551. “การสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้.” วารสารวิจัยสมาคมห้องสมุด. 1 (1): 37-49.
- ชุดิมา อินทรประเสริฐ. 2547. “มารู้จักงานของคุณอ่านด้วยกันเถอะ.” ถักทอสายใยแห่งความรู้. 2 (4): 7-9.
- นันทา วิทวุฒิศักดิ์. 2545. “เส้นทางการจัดการสารสนเทศสู่การจัดการความรู้.” วารสารสารสนเทศ. 3 (2): 29-42.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้...ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุรณชัย ศิริมหาสาคร. 2548. การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ (Online). www.idea.ac.th/km/data/burachai.pdf, 13 กุมภาพันธ์ 2549.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. 2547. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพมหานคร: ไชยใหม่.

พรทิพย์ กาญจนนิตย. 2547. “ความรู้ได้แบ่งปันเมื่อกลับหลังหันอนาคต.”

ฉกทอสายในแห่งความรู้. 2 (7): 1-2.

วรวรรณ วาณิชเจริญชัย. 2548. การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม
สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิกิพีเดีย. 2551. การจัดการความรู้ (Online). <http://wikipedia.org>, 27 ธันวาคม 2551.

วิจารณ์ พานิช. 2548. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา. 2550. รายงานการประเมินตนเอง สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมราช. (เอกสารอัดสำเนา).

สาโรจน์ เกษมสุขโชติกุล. 2546. “Peer Assist : เรียนรู้ก่อนทำผ่านผู้ช่วยคิดนอกกะลา.”

ฉกทอสายในแห่งความรู้. 1 (3): 6-1

สำราญ มีแจ้ง. 2544. การประเมินโครงการทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:

นิชินแอคเวอร์ไทยซิงกรุ๊ป.

Alazmi, M. and M. Zari. 2003. Knowledge management critical success factors.

Total Quality Management Business Excellent. 14 (2): 199-204.

American Productivity and Quality Center and Anderson, A. 1995. **The knowledge
management Assessment tool** (Online). [http://www.impactalliance.org/file_download.
php/assess.pdf](http://www.impactalliance.org/file_download.php/assess.pdf), June 19, 2006.

- Bahra, N. 2001. **Competitive knowledge management**. New York: Palgrave.
- Baldanza, C. and M.A. Stankosky. 1999. **Knowledge management: an evolutionary architecture Toward enterprise engineering**. Paper read at International Council on Systems Engineering (INCOSE), Mid – Atlantic regional conference, September 15, 2008.
- Barron, T. 2000. **A smarter frankenstein: The merging of e-learning and knowledge Management** (Online). <http://www.learningcircuits.org/aug2000/barron.htm>, September 17, 2003.
- Beaulieu, A. 2001. "Managing knowledge: A review of the current literature. In E. Biech (Ed.). **The 2001 annual: V. 2 consulting**: 173-193. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Berkman, E. 2001. When bad things happen to good ideas. **Darwin Magazine**. April.
- Bixler, C.H. 2000. **Creating a dynamic knowledge management maturity continuum for increased enterprise performance and innovation**. Doctoral Dissertation, Engineering Management and Systems Engineering, The George Washington University, Washington, D.C.
- Boyelt, JH. And JT. Boyelt. 2001. **The Guru Guide to the Knowledge Economy : The Best Ideas for Operating Profitably in a Hyper-Competitive World**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brown, M. and L. Brudey. 2003. "Learning organization in the public sector : A study of Police agencies employing information and technology to advance knowledge"
Public Administration Review 63 (1): 30-43.

Brown, J.S. and P. Duguid. 2000. **The social life of information**. Boston: Harvard Business School Press.

Calabrese, F . 2000. **A suggested framework of key elements defining effective enterprise Knowledge management programs**. Doctoral Dissertation, Engineering Management and Systems Engineering, The George Washington University, Washington, DC.

Chait, L.P. 2000. Creating a successful KM system. **IEEE Engineering Management Review**. 28 (2): 92-95.

Choi, Y.S. 2000. **An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management**. Ph.D. Dissertation, University of Nebraska, Lincoln, NE.

Digman, L.A. 1990. **Strategic management: concepts, decisions cases**. 2 nd ed. Homewood, IL : BPI/Irwin.

Ehms, K. and M. Langen. 2002. **Holistic Development of knowledge mengineent With KMMM**. (Online). [Http://w4.siements.com/ct/en/technologies/ic/beispiele/anlagen/kmmm_article_siemens_2002.pdf](http://w4.siements.com/ct/en/technologies/ic/beispiele/anlagen/kmmm_article_siemens_2002.pdf), February 20, 2005.

Frappaolo, C. 2002. **Knolwedge management**. Oxford: Capstone Publishing.

Gamble, R.G. and J. Blackwell. 2001. **Knowledge management : A state of the art guide**. London: Kogan Page.

Hansen, M.T., N. Nohria, and T. Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge?. **Harvard Business Review**. March: 107-116.

Kemp, L.L., N.E. Nidiffer, L.C. Rose, R. Small, and M. Stankosky. 2001. Knowledge Management: insight from the trenches. **IEEE Software**. 18 (6): 66-68.

- Keyser, R.L. 2004. **Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority.** Doctoral Dissertation, Industrial and Systems Engineering and Engineering Management, The University of Alabama in Huntsville, Huntsville, Alabama.
- Marquardt, M.J. 2002. **Building the learning organization : Mastering the 5 elements for corporate learning.** Palo Alto: Davies – Black.
- Martin, J.S. 2004. **Enhancing and inhibiting interactions between business processing and knowledge production: A macro study of leadership and knowledge processing in higher education.** Ph.D., Clemson University.
- Martin, J.S. and R. Marion. 2005. Higher education leadership roles in knowledge processing. **The learning Organization.** 12 (2): 140-151.
- Massey, A.P., M.M. Montoya-Weiss, and K. Holcom. 2001. Re-engineering the customer Relationship: leveraging knowledge assets at IBM. **Decision Support Systems.** 32 (2): 155-170.
- Montano, R.B. 2002. **A systems Thinking Framework for knowledge Management** (Online). Userpages.Umbc.edu/~buchwalt/papers/KM10-FINAL.htm 1, April 4, 2006.
- Moslehi, A. 2004. **A theoretical framework for strategic knowledge management maturity model; from systematic approach.** Washington, D.C.: International Association for Management of Technology (IAMOT).
- Nonaka, I., N. Konno, and R. Toyama. 2000. Emergence of Ba. In I. Nonaka and H. Takeuchi (Eds.), **Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation.** Oxford: University Press.

- Nonaka, I., R. Toyama, and N. Knno. 2000. SECI, BA and Leadership: A unified model Of dynamic knowledge creation. **Long Range planning** 33 (1): 5-34.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995. **The knowledge-creating company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation.** Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 2000. "Classic work: Theory of organizational knowledge Creation. In D. Morey, M.T. Maybury, and B.M. Thuraisingham (Eds.)". **Knowledge management: classic and contemporary Work.** 139-182. U.S.A.: The MIT Press.
- Noaka, I., and R. Toyama. 2003. The knowledge creating theory revisited: Knowledge Creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research and Practice** 1: 2-10.
- O'Dell, C. and C.J. Grayson. 1998. **If only we knew what we knew : The transfer of internal knowledge and best practice.** New York: The Free Press.
- Roman-Velazquez, J.A. 2004. **An empirical study of knowledge management in the government and nonprofit sectors: Organizational culture composition and its relationship with knowledge management success and the approach for knowledge flow.** D.Sc. the George Washington University.
- Rowley, J. 2000. From learning organization to knowledge entrepreneur. **Journal of knowledge Management** 4 (1): 7-14.
- Sallis, E. and Jones, G. 2002. **Knowledge Management in education:Enhancing learning and education.** London : Kogan Page.
- Seels, B.B. and R.C. Richey. 1994. **Instructional technology: the definition and domains of the field.** Washington: Association for Educational Communications and Technology.

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

Senge, P.M. 1991. Learning Organizations. **Executive Excellence.** 8 (9): 7-8.

Senge, P.M. 1996. **The Leader's New Work: Building Learning Organizations.**
New York: Doubleday.

Small, C.T. and J. Tatalias. 2005. **Knowledge Management Model Guides KM. Process.**
(Online) [http://www.mitre.org/news/the edge/april 00/small.html](http://www.mitre.org/news/the%20edge/april%2000/small.html), January 28, 2005.

Smits, M. and A.D. Moor. 2004. **Measuring knowledge management effectiveness in communities of practice.** Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences (Online). <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/06/205680b.pdf>, August 9, 2004.

Stankosky, M. and C. Baldanza. 2001. A system approach to engineering a knowledge Management system. **Knowledge management: the catalyst for electronic government**, Edited by R.C.Barquin, A. Bennet and S.G.Remez. Vienna, Virginia: Management Concepts.

Wikipedia. 2008. Knowledge management (Online). <http://wikipedia.org>, December 27, 2008.

Wunram, M. 2000. **Practical methods and tools for corporate knowledge management Sharing and capitalizing engineering know-how in the concurrent enterprise**
(Online). [http://www'corman.net/download/corman.pdf](http://www.corman.net/download/corman.pdf), July 25, 2003.

Zack, M.H. 1999. Developing a knowledge strategy. **California Management Review.** 41 (3): 125-145.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของร่างต้นแบบโดยการสัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิต ภูศิริ อดีตผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา คูหากาญจน์ ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
4. รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สารีพันธุ์ ศุภวรรณ หัวหน้าฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. รองศาสตราจารย์ นวลเสนห์ วงศ์เชิดธรรม อาจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจความรู้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันศักดิ์ ทองรินทร์ อาจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาริพันธ์ ศุภวรรณ หัวหน้าฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ชลภรณ์ สุวรรณสัมฤทธิ์ หัวหน้าศูนย์บริการการสอนทางวิทยุ
และโทรทัศน์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินและรับรองรูปแบบ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิต ภูศิริ อดีตผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพัตรา กุหากาญจน์ ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ชลภรณ์ สุวรรณสัมฤทธิ์ หัวหน้าศูนย์บริการการสอนทางวิทยุ
และโทรทัศน์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ เดชชัยศรี ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
- แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้
ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจรับรองคุณภาพของรูปแบบ
การจัดการความรู้ ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ “รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ร่างต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 3 การประเมินและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สถานที่ทำงาน.....
4. e-mail adress.....

ตอนที่ 2 ร่างต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย
 - 1.1 วัฒนธรรมองค์การ
 - 1.2 ภาวะผู้นำ
 - 1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 1.4 การบริหารจัดการองค์การ
2. กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย
 - 2.1 การกำหนดความรู้
 - 2.2 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการสืบค้นความรู้
 - 2.3 การสร้างและตรวจสอบความรู้
 - 2.4 การนำความรู้ไปทดลองใช้
 - 2.5 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้
 - 2.6 การสรุปความ
3. การประเมินการจัดการความรู้
 - 3.1 การประเมินระบบ
 - 3.2 การประเมินผลผลิต
 - 3.3 การประเมินผลลัพธ์

**ตอนที่ 3 การประเมินและข้อเสนอแนะต่อร่างต้นแบบรูปแบบการจัดการความรู้
ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา**

3.1 ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

3.1.1 ท่านคิดว่าองค์ประกอบด้านปัจจัยความสำเร็จมีความเหมาะสมหรือไม่

☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม ☐ อื่นๆ.....

3.1.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร โปรดแสดงความคิดเห็น

.....
.....
.....

3.2 กระบวนการจัดการความรู้

3.2.1 ท่านคิดว่าองค์ประกอบด้านภาพรวมของรูปแบบการจัดการความรู้มีความเหมาะสมหรือไม่

☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม ☐ อื่นๆ.....

3.2.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร โปรดแสดงความคิดเห็น

.....
.....
.....

3.3 การประเมินการจัดการความรู้

3.3.1 ท่านคิดว่าองค์ประกอบด้านการประเมินการจัดการความรู้มีความเหมาะสมหรือไม่

☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม ☐ อื่นๆ.....

3.3.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร โปรดแสดงความคิดเห็น

.....
.....

3.4 ภาพรวมของการจัดการความรู้

3.4.1 ท่านคิดว่าองค์ประกอบด้านการประเมินการจัดการความรู้มีความ
เหมาะสมหรือไม่

☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม ☐ อื่นๆ.....

3.3.2 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร โปรดแสดงความคิดเห็น

.....

.....

.....

แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้
ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
(สำหรับอาจารย์ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา)

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับความจริง

ข้อมูลส่วนบุคคล

1. อายุ ☐ 30 ปี หรือต่ำกว่า ☐ 31 – 40 ปี
☐ 41 – 50 ปี ☐ 50 ปีขึ้นไป
2. ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์การทำงาน ☐ 1 – 10 ปี
☐ 11 – 20 ปี
☐ 20 ปีขึ้นไป

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

หลังจากที่พิจารณาส่วนที่ 1 แล้ว โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านในส่วนที่ 2

ส่วนที่ 1

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมองค์การ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การมีแนวคิดดังนี้

1.1.1 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้ มีความอยากรู้ อยากเห็น กระตือรือร้นที่จะรับสิ่งใหม่ๆ มุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม โดยมีการให้แรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล ทั้งพฤติกรรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน มีบรรยากาศที่การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้ง องค์การ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์การ เน้นรูปแบบการสื่อสารแบบ เชนวิหีหน้า และเสริมด้วยการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การ มีความจริงใจ นับถือกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องการร่วมกัน ไม่กลัวความ ล้มเหลว การสร้างวัฒนธรรมสามารถสร้างโดยการสร้างความตระหนัก ปรับทัศนคติและสร้าง แรงจูงใจโดยการอบรม ประชุมชี้แจง สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด และสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ

1.1.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิดเปิดรับความ เปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็น องค์การแบบเปิด

1.1.3 บุคลากรในองค์การต้องมีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มีการ ปฏิสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับกันโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูง ดังนั้นจึงเป็นที่รวมของผู้มีความรู้ความสามารถและความ

เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ควรมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยการรวมกลุ่มเครือข่าย ควรมีการผสมผสานระหว่างทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการทำงานแบบเครือข่ายคือการยอมรับความสามารถของผู้อื่น มีความจริงใจและเปิดกว้างต่อกัน นอกจากนี้เครือข่ายภายในองค์กรแล้วยังควรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อพัฒนาความร่วมมือต่อไปในอนาคต มีการจัดพบปะกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นต้น

1.2 ภาวะผู้นำ

ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1.2.1 ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ รวมทั้งผลักดันวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทการจัดการความรู้ เป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ไม่ใช่ของผู้บริหารฝ่ายเดียว มีการกระจายอำนาจการบริหาร

1.2.2 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์กรที่แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงและความรู้ใหม่ๆ

1.2.3 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้หรือทีมเรียนรู้จะคณะทำงานการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น

1.2.4 ส่งเสริมสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานที่รองรับเครือข่าย เช่น เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกระบวนการและระบบงานที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยน รวบรวม จัดเก็บ ค้นคืน ประมวลผลและแสดงผลเป็นสารสนเทศ และความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

1.3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศควรเป็นเทคโนโลยีที่ใช้งานง่ายทันสมัยและสะดวกในการเข้าถึง ได้แก่ เว็บไซต์ในการจัดการความรู้เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ค้นหา ประมวลและแสดงผล และมีช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้และประสบการณ์ โดยใช้เว็บบอร์ดหรือเว็บบล็อก

1.3.3 สร้างบรรยากาศในการสื่อสารโดยโน้มน้าวให้บุคลากรเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3.4 จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ปัจจัยด้านการจัดการองค์การ

ควรมีการจัดการองค์การ ดังนี้

1.4.1 องค์การควรเน้นโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ เน้นการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน กระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ

1.4.2 วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นกิจกรรมการจัดการความรู้

1.4.3 จัดตั้งทีมการจัดการความรู้และมีผู้บริหารความรู้หรือ CKO (Chief knowledge Officer) และผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ รวมทั้งจัดตั้งผู้ประสานงานการจัดการความรู้

1.4.4 จัดตั้งทีมเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่สนใจที่ศึกษาเรื่องเดียวกันมารวมกลุ่มกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.4.5 มีมาตรการในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ สร้างแรงจูงใจโดยการสนับสนุน โดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินในการจัดการความรู้ให้ความสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินการทำงาน

2. กระบวนการจัดการความรู้

2.1 การเตรียมการ

2.1.1 ประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้พร้อมทั้งให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงแนวทางการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ ระบบเครือข่าย ป้ายนิเทศของหน่วยงาน ฯลฯ

2.1.2 จัดกิจกรรม อบรม ประชุม สัมมนาโดยเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้แก่สมาชิก ในหัวข้อการจัดการความรู้ การสร้างความตระหนัก การปรับแนวคิดทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิก ตลอดจนสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ฯลฯ

2.1.3 ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ดังได้กล่าวในบทบาทภาวะผู้นำในหัวข้อ 1.2

2.1.4 พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา และสร้างช่องทางการสื่อสารผ่านเว็บไซต์

2.1.5 จัดตั้งทีมการจัดการความรู้ หรือคณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรและกำหนดบทบาทของคณะกรรมการ

2.1.6 จัดตั้งทีมเรียนรู้โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจ และรวมกลุ่มจัดการความรู้ตามหัวข้อที่สนใจ สมาชิกในทีมควรเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับประเด็นความรู้ที่ต้องการสร้างและมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน จะทำให้ได้รับมุมมองใหม่ๆ ที่แตกต่างกันจำนวนมาก ทีมต้องเข้าร่วมการประชุมและกิจกรรมทุกครั้ง และมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ประชุมชี้แจงกำหนดการและกิจกรรมที่ทีมต้องดำเนินการในกระบวนการจัดการจัดการความรู้

2.2 การกำหนดความรู้ที่ต้องการ เป็นกระบวนการระบุความรู้ ความเชี่ยวชาญและความสนใจของทีม ต้องเป็นความรู้ที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร โดยการระดมสมองของทีม จากนั้นคัดเลือกความรู้ที่ต้องการสร้าง

2.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และสื่อบันทึกความรู้ เป็นขั้นตอนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยใช้ทีมเรียนรู้และการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติผ่านกระบวนการระดมสมอง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่นๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการสร้าง จากนั้นสื่อบันทึกความรู้จากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก และนำมาแลกเปลี่ยนกันอีกครั้ง บันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่ได้

2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้ ทีมร่วมกันสร้างต้นแบบแนวคิด วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบและขั้นตอนวิธีดำเนินการ ตัวอย่างและแนวการปฏิบัติของรู้นั้น โดยอาจจัดทำเป็นโครงการ คู่มือการปฏิบัติ รายงานเป็นต้น จากนั้นสมาชิกในทีมร่วมกันตรวจสอบความรู้ โดยพิจารณาถึงความถูกต้องของความรู้ ความน่าเชื่อถือของแหล่งอ้างอิง ความเหมาะสมของการนำเสนอเป็นต้น

2.5 การนำความรู้ที่ได้ไปทดลองใช้ ทีมนำความรู้ที่ได้สร้างขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มเป้าหมาย และ/หรือนำไปใช้โดยทีมผู้สร้างเองเพื่อตรวจสอบความรู้และยืนยันถึงความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง

2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ นำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บในเว็บไซต์การจัดการความรู้ และจัดทำเป็นเอกสารความรู้ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ แจกเอกสารความรู้ และจัดทำป้ายนิเทศเพื่อนำเสนอความรู้ที่ได้ทีมเรียนรู้ทุกทีมแลกเปลี่ยนให้ ข้อเสนอแนะผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ และผ่านการประชุมสัมมนาการจัดการความรู้ มีการตรวจสอบความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.7 การสรุปความรู้ นำความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2.6 มาพัฒนาปรับแก้ไข ตามข้อเสนอแนะและสรุปเป็นความรู้ขององค์การซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3. การประเมินการจัดการความรู้

3.1 การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ การจัดการความรู้ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าซึ่งในที่นี้คือ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และการประเมินการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการประเมินขั้นตอนการ ดำเนินการของผู้ปฏิบัติจริง และการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 การประเมินผลผลิต ความรู้เป็นการประเมินความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในระยะยาวอาจประเมินในแง่ของจำนวนผู้เข้าใช้ประสิทธิภาพการ ทำงาน การลดเวลาการทำงาน คุณภาพของงาน และประโยชน์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2

แบบประเมินความคิดเห็น

โปรดแสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเหมาะสม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการประเมินที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และเพิ่มเติมข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	ปรับปรุง (1)
1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ 1.1 วัฒนธรรมองค์กร 1.2 ภาวะผู้นำ 1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ 1.4 การจัดการองค์การ					
2. กระบวนการจัดการความรู้ 2.1 การเตรียมการ 2.2 การกำหนดความรู้ 2.3 การแลกเปลี่ยนความรู้/สืบค้นความรู้ 2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้ 2.5 การนำความรู้ที่ได้ไปทดลอง 2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ 2.7 การสรุปความรู้					
3. การประเมินการจัดการความรู้ 3.1 การประเมินรูปแบบ 3.2 การประเมินผลผลิต ความรู้					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	ปรับปรุง (1)
4. การประเมินประโยชน์ของความรู้ที่ได้					
5. ภาพรวมของรูปแบบ					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามนี้

**แบบประเมินและรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....
 ตำแหน่ง.....
 สถานที่ติดต่อ.....
 โทรศัพท์.....
 E-mail.....

คำชี้แจง

แบบประเมินและรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยี
การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 3 การรับรองคุณภาพของรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หลังจากที่พิจารณาส่วนที่ 1 แล้ว โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3

ส่วนที่ 1

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมองค์การ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การมีแนวคิดดังนี้

1.1.1 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้ มีความอยากรู้อยากเห็น กระตือรือร้นที่จะรับสิ่งใหม่ๆ มุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม โดยมีการให้แรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล ทั้งพฤติกรรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน มีบรรยากาศที่การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์การ เน้นรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า และเสริมด้วยการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีความจริงจัง นับถือกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องการร่วมกัน ไม่กลัวความล้มเหลว การสร้างวัฒนธรรมสามารถสร้างโดยการสร้างความตระหนัก ปรับทัศนคติและสร้างแรงจูงใจ โดยการอบรม ประชุมชี้แจง สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด และสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ

1.1.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิดเปิดรับความเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นองค์การแบบเปิด

1.1.3 บุคลากรในองค์การต้องมีการทำงานในลักษณะเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์การ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูง ดังนั้นจึงเป็นที่รวมของผู้มีความรู้ความสามารถและ

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ควรมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยการรวมกลุ่มเครือข่าย ควรมีการผสมผสานระหว่างทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการทำงานแบบเครือข่ายคือการยอมรับความสามารถของผู้อื่น มีความจริงใจและเปิดกว้างต่อกัน นอกจากเครือข่ายภายในองค์กรแล้วยังควรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อพัฒนาความร่วมมือต่อไปในอนาคต มีการจัดพบปะกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นต้น

1.2 ภาวะผู้นำ

ผู้นำควรมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1.2.1 ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ รวมทั้งผลักดันวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทการจัดการความรู้ เป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ไม่ใช่ของผู้บริหารฝ่ายเดียว มีการกระจายอำนาจการบริหาร

1.2.2 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์กรที่แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงและความรู้ใหม่ๆ

1.2.3 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ชุมชนการเรียนรู้หรือทีมเรียนรู้จะคณะทำงานการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น

1.2.4 ส่งเสริมสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานที่รองรับเครือข่าย เช่น เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกระบวนการและระบบงานที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยน รวบรวม จัดเก็บ ค้นคืน ประมวลผลและแสดงผลเป็นสารสนเทศ และความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

1.3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศควรเป็นเทคโนโลยีที่ใช้งานง่ายทันสมัยและสะดวกในการเข้าถึง ได้แก่ เว็บไซต์ในการจัดการความรู้เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ค้นหา ประมวลและแสดงผล และมีช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้และประสบการณ์ โดยใช้เว็บบอร์ดหรือเว็บบล็อก

1.3.3 สร้างบรรยากาศในการสื่อสารโดยโน้มน้าวให้บุคลากรเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3.4 จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ปัจจัยด้านการจัดการองค์การ

ควรมีการจัดการองค์การ ดังนี้

1.4.1 องค์การควรเน้นโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ เน้นการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน กระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ

1.4.2 วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นกิจกรรมการจัดการความรู้

1.4.3 จัดตั้งทีมการจัดการความรู้และมีผู้บริหารความรู้หรือ CKO (Chief knowledge Officer) และผู้อำนวยการความสวดกในการจัดการความรู้ รวมทั้งจัดตั้งผู้ประสานงานการจัดการความรู้

1.4.4 จัดตั้งทีมเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่สนใจที่ศึกษาเรื่องเดียวกันมารวมกลุ่มกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.4.5 มีมาตรการในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ สร้างแรงจูงใจโดยการสนับสนุน โดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินในการจัดการความรู้ให้ความสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินการทำงาน

2. กระบวนการจัดการความรู้

2.1 การเตรียมการ

2.1.1 ประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้พร้อมทั้งให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบถึงแนวทางการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ ระบบเครือข่าย ป้ายนิเทศของหน่วยงาน ฯลฯ

2.1.2 จัดกิจกรรม อบรม ประชุม สัมมนาโดยเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้แก่สมาชิก ในหัวข้อการจัดการความรู้ การสร้างความตระหนัก การปรับแนวคิดทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิก ตลอดจนสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ฯลฯ

2.1.3 ผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ดังได้กล่าวในบทบาทภาวะผู้นำในหัวข้อ 1.2

2.1.4 พัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา และสร้างช่องทางการสื่อสารผ่านเว็บไซต์

2.1.5 จัดตั้งทีมการจัดการความรู้ หรือคณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรและกำหนดบทบาทของคณะกรรมการ

2.1.6 จัดตั้งทีมเรียนรู้โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจ และรวมกลุ่มจัดการความรู้ตามหัวข้อที่สนใจ สมาชิกในทีมควรเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับประเด็นความรู้ที่ต้องการสร้างและมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน จะทำให้ได้รับมุมมองใหม่ๆ ที่แตกต่างกันจำนวนมาก ทีมต้องเข้าร่วมการประชุมและกิจกรรมทุกครั้ง และมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ประชุมชี้แจงกำหนดการและกิจกรรมที่ทีมต้องดำเนินการในกระบวนการจัดการจัดการความรู้

2.2 การกำหนดความรู้ที่ต้องการ เป็นกระบวนการระบุความรู้ ความเชี่ยวชาญและความสนใจของทีม ต้องเป็นความรู้ที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร โดยการระดมสมองของทีม จากนั้นคัดเลือกความรู้ที่ต้องการสร้าง

2.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และสืบทอดความรู้ เป็นขั้นตอนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยใช้ทีมเรียนรู้และการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติผ่านกระบวนการระดมสมอง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอื่นๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการสร้าง จากนั้นสืบทอดความรู้จากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก และนำมาแลกเปลี่ยนกันอีกครั้ง บันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่ได้

2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้ ทีมร่วมกันสร้างต้นแบบแนวคิด วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบและขั้นตอนวิธีดำเนินการ ตัวอย่างและแนวการปฏิบัติของรู้นั้น โดยอาจจัดทำเป็นโครงการ คู่มือการปฏิบัติ รายงานเป็นต้น จากนั้นสมาชิกในทีมร่วมกันตรวจสอบความรู้ โดยพิจารณาถึงความถูกต้องของความรู้ ความน่าเชื่อถือของแหล่งอ้างอิง ความเหมาะสมของการนำเสนอ เป็นต้น

2.5 การนำความรู้ที่ได้ไปทดลองใช้ ทีมนำความรู้ที่ได้สร้างขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มเป้าหมาย และหรือนำไปใช้โดยทีมผู้สร้างเองเพื่อตรวจสอบความรู้และยืนยันถึงความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง

2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ นำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บในเว็บไซต์การจัดการความรู้ และจัดทำเป็นเอกสารความรู้ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ แจกเอกสารความรู้ และจัดทำป้ายนิเทศเพื่อนำเสนอความรู้ที่ได้ทีมเรียนรู้ทุกทีมแลกเปลี่ยนให้ ข้อเสนอแนะผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ และผ่านการประชุมสัมมนาการจัดการความรู้ มีการตรวจสอบความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.7 การสรุปความรู้ นำความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2.6 มาพัฒนาปรับแก้ไข ตามข้อเสนอแนะและสรุปเป็นความรู้ขององค์การซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3. การประเมินการจัดการความรู้

3.1 การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ การจัดการความรู้ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าซึ่งในที่นี้คือ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และการประเมินการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการประเมินขั้นตอน การดำเนินการของผู้ปฏิบัติจริง และการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 การประเมินผลผลิตความรู้ เป็นการประเมินความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในระยะยาวอาจประเมินในแง่ของจำนวนผู้เข้าใช้ประสิทธิภาพ การทำงาน การลดเวลาการทำงาน คุณภาพของงาน และประโยชน์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2

แบบประเมินความคิดเห็น

โปรดแสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเหมาะสม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการประเมินที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และเพิ่มเติมข้อเสนอแนะที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	ปรับปรุง (1)
1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ 1.1 วัฒนธรรมองค์กร 1.2 ภาวะผู้นำ 1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ 1.4 การจัดการองค์การ					
2. กระบวนการจัดการความรู้ 2.1 การเตรียมการ 2.2 การกำหนดความรู้ 2.3 การแลกเปลี่ยนความรู้/สืบค้นความรู้ 2.4 การสร้างและตรวจสอบความรู้ 2.5 การนำความรู้ที่ได้ไปทดลอง 2.6 การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ 2.7 การสรุปความรู้					
3. การประเมินการจัดการความรู้ 3.1 การประเมินรูปแบบ 3.2 การประเมินผลผลิต ความรู้					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	ปรับปรุง (1)
4. ภาพรวมของรูปแบบ					

ตอนที่ 3 การรับรองคุณภาพของรูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

☐

รับรอง

☐

ไม่รับรอง

ข้อเสนอแนะ

๑.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามนี้

ภาคผนวก ค

เว็บไซต์การจัดการความรู้ของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ระบบบริการสารสนเทศ มสธ. - Windows Internet Explorer

http://apple.stou.ac.th/

ระบบบริการสารสนเทศ มสธ. >

Pop-up blocked. To see this pop-up or additional options click here...

STOU
Sukhothai-Thammathirat Open University
http://www.stou.ac.th

ระบบบริการสารสนเทศ มสธ.
E-Service

30 ปี

สำเนา ตั้งแต่วันที่ 23 สิงหาคม 2551 เป็นต้นไป พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 ได้มีผลบังคับใช้โดยสมบูรณ์แล้ว ขอให้สมาชิกผู้ใช้บริการระบบเครือข่าย STOnet ทุกท่านโปรดใช้คอมพิวเตอร์ของ มสธ. ด้วยความระมัดระวังและรับผิดชอบ การแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารบนอินเทอร์เน็ต เช่น ไปรษณีย์คอมพิวเตอร์ เกมส์ เพลง ฯลฯ. ผ่านทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ นอกจากจะมีความผิดตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537 แล้ว ยังมีความผิดต่อพระราชบัญญัติกักขังในทันที หรือปรับในเงินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับตามกฎหมายใหม่ฉบับนี้ด้วย

รายการหลัก	Download	Link	หมายเลขโทรศัพท์ภายใน
สารสนเทศหน่วยงาน	ตราสัญลักษณ์ 30 ปี มสธ.		
E-News	กรม มสธ. ให้ข้าราชการและพนักงานผู้ศึกษาใช้คอมพิวเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ของเอกชน		
E-Office	คำอธิบายของนายกสภาและอุปนายกสภามหาวิทยาลัย เรื่อง การเป็นมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยไม่ทันของรัฐบาล (นานาชาติ)		
E-Meeting	พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 (นานาชาติ)		
E-Document	พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 (นานาชาติ)		
E-Form	พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 (นานาชาติ)		
สารสนเทศนักศึกษา	คุณสมบัติทางสำหรับครูที่คอมพิวเตอร์ งบประมาณประจำปี 2552 (นานาชาติ)		
สมุดปีที่ประชุม	คู่มือการใช้งานระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Doc)		
ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ			
มสธ. ในกำกับของรัฐ			

ระบบการเลือกทรอนิกส์

STOU WebMail

start

ระบบบริการสารสนเทศ... Document1 - Microsoft... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา... 15:10

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/default.asp

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

สารสนเทศ
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
Office of Educational Technology

วิสัยทัศน์ : สร้างสรรค์และให้บริการการศึกษาทางไกลอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ค้นหาข่าว

ขอแจ้งขนาดเสื้อกีฬา ๓๓๓๓

ด้วยมหาวิทยาลัยได้จัดสรรเสื้อกีฬาให้แก่บุคลากรมหาวิทยาลัยฯ ทุกคน (เสื้อยี่ห้อคอลัมส์กีฬา Grand Sport) สำหรับใช้สวมใส่ในวันแข่งกีฬาและวัน STOU. Sport Day ทั้งนี้ขอให้ทุกคนแจ้งขนาดเสื้อกีฬาได้ที่ งานธุร >>>

เชิญชวนร่วมกิจกรรมเพื่อการกุศล เนื่องในโอกาสจัดตั้งสำนักบริการการศึกษา ครบ 30 ปี ๓๓๓๓

สำนักบริการการศึกษา กำหนดจัดงานเนื่องในโอกาสจัดตั้งสำนักบริการการศึกษา ครบ 30 ปี โดยจัดกิจกรรมรับบริจาคเงินสมทบเพื่อนำไปมอบให้แก่บ้านเด็กตาบอดที่เข้าเรียนของมูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดแห่งประเทศไทย >>>

ขอแจ้งจัดส่งหนังสือเรียนหรือข้อมูลข่าวสารให้แก่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ๓๓๓๓

ตามมติมหาวิทยาลัยได้ประกาศฯ จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานมีฐานะเทียบเท่ากองในสำนักงานอธิการบดี และขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ปัจจุบันมีผล >>>

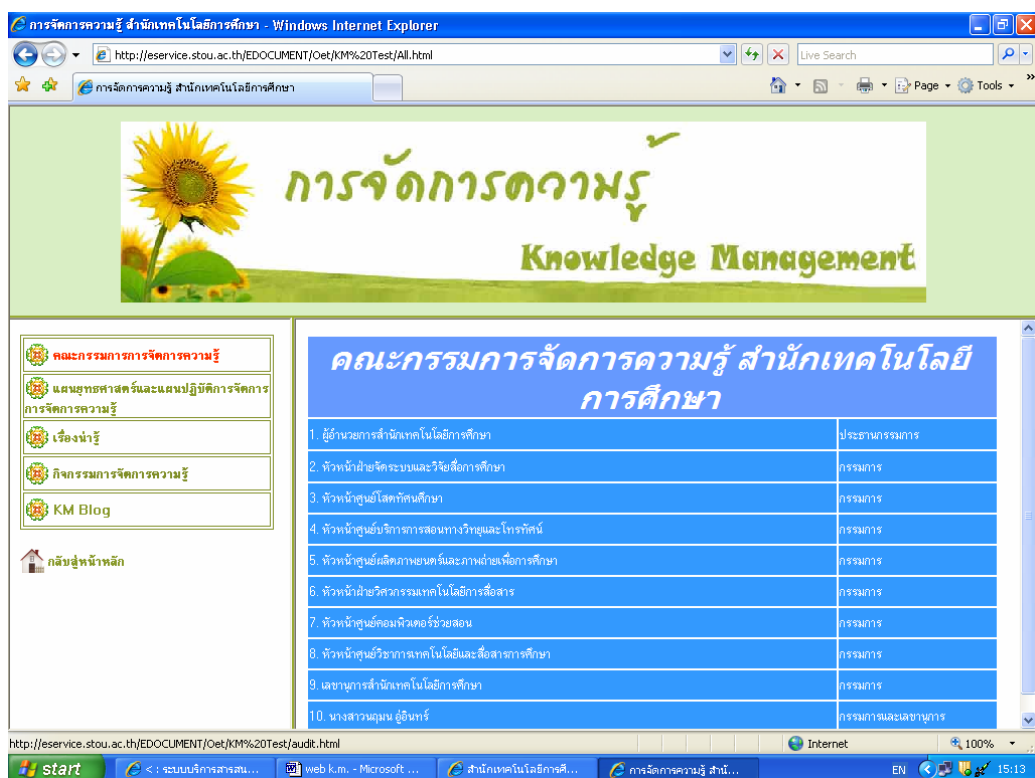
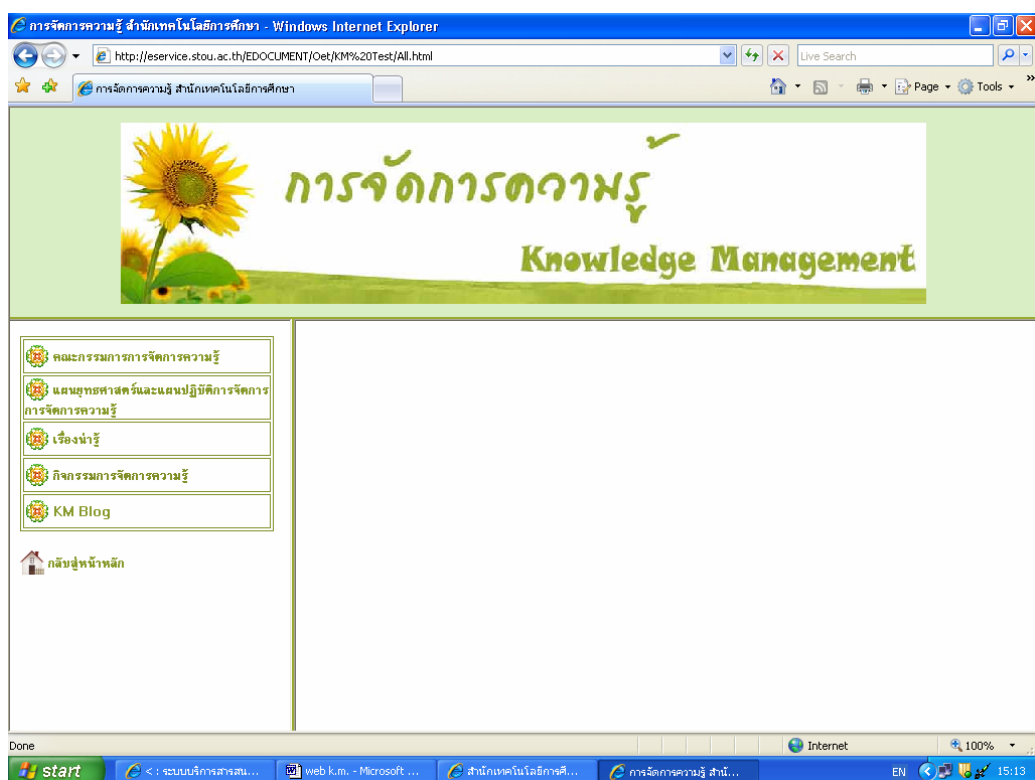
การฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

ด้วยสถาบันวิจัยและพัฒนาฯ กำหนดจัดฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 25-26 มีนาคม 2552 เวลา 9.00-16.00 น. ณ ห้องประชุม 233 อาคารสัมมนา 2 เพื่อใหม่ >>>

การพิจารณาความดีความชอบ
การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
หนังสือเวียนแจ้ง
นามส่งรายชื่อ สภ.ด.

start

ระบบบริการสารสนเทศ... web k.m. - Microsoft... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา... 15:11



การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา



การจัดการความรู้

Knowledge Management

คณะกรรมการจัดการความรู้

แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้

เรื่องนำ

กิจกรรมการจัดการความรู้

KM Blog

คลังคู่มือหลัก

เรื่องนำ

- ❖ การจัดการความรู้ คืออะไร
- ❖ การสร้างความรู้
- ❖ การพัฒนาการเรียน e-Learning
- ❖ การพัฒนาหนังสือเสียงเดซีสำหรับนักศึกษาที่มีความบกพร่องทางสายตา

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/การสร้างความรู้.pdf

start <: ระบบบริการสารสนเทศ web.k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ... การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา



การจัดการความรู้

Knowledge Management

คณะกรรมการจัดการความรู้

แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้

เรื่องนำ

กิจกรรมการจัดการความรู้

KM Blog

คลังคู่มือหลัก

Save a Copy

Search Web

Pages

Attachments

Comments

การสร้างความรู้ด้านการออกแบบและผลิตสื่อการศึกษาทางไกลผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สารีนันท์ จุฬารณ

รองศาสตราจารย์ นภาพร ปาณรัตน์

รองศาสตราจารย์ วรรณ อูปอคม

รองศาสตราจารย์ อภิมาศ คงธรรม

อาจารย์ ฐิติวิทย์ งาม ขจรเดชะศักดิ์

อาจารย์ ศุภพร ทวีพอลักษณ์

1 of 9

Done

start <: ระบบบริการสารสนเทศ web.k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ... การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำรู้
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy Select 86%

Search Web

อิลีททรอนิกส์ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การออกแบบบทเรียน การผลิตบทเรียน และการประเมินบทเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษา วิเคราะห์ผู้เรียน ผู้สอน ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เนื้อหาบทเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน และนำมาสร้างเนื้อหา
2. การออกแบบบทเรียน เป็นการออกแบบบทเรียนให้สอดคล้องกัน ทั้งด้านวัตถุประสงค์ โครงสร้างเนื้อหาบทเรียน และรวมทั้งการประเมินบทเรียน

2 of 9

Done

start DATA (D:) web k.m. - Microsoft ... <: ระบบบริหารสาร... การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำรู้
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy Select 86%

Search Web

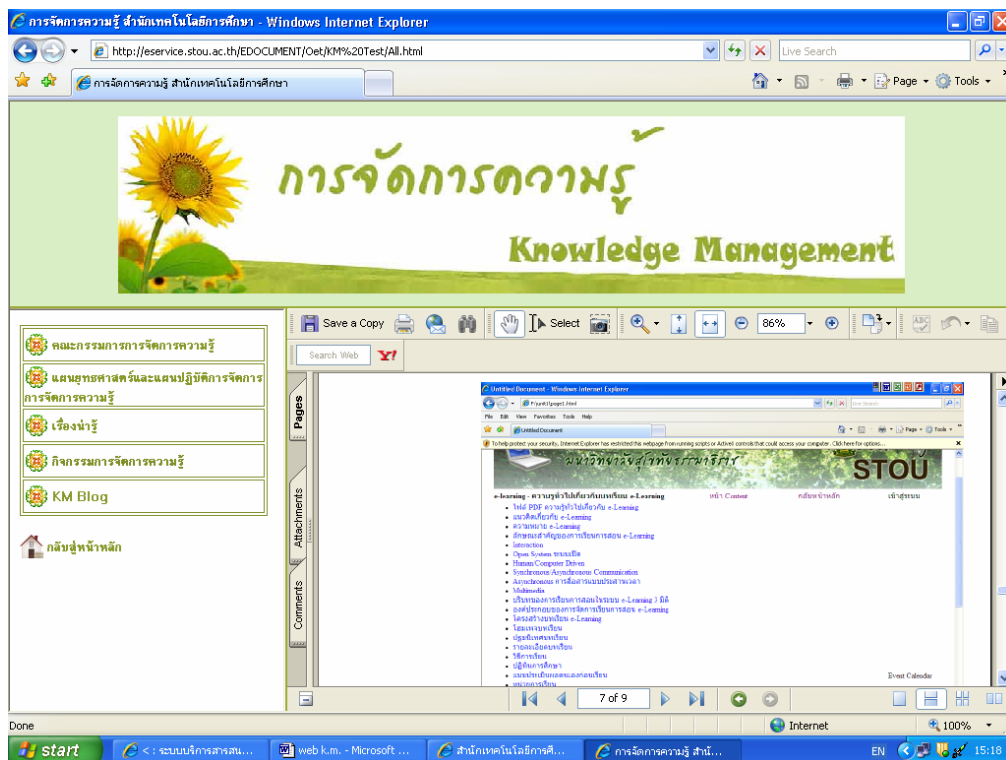
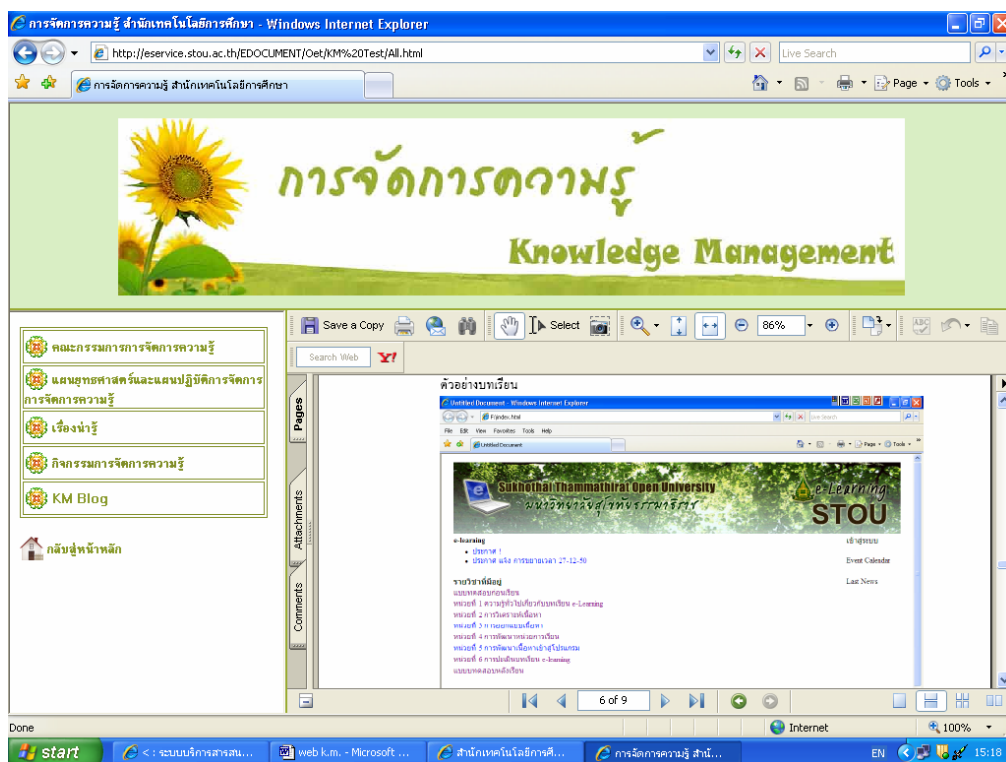
ก

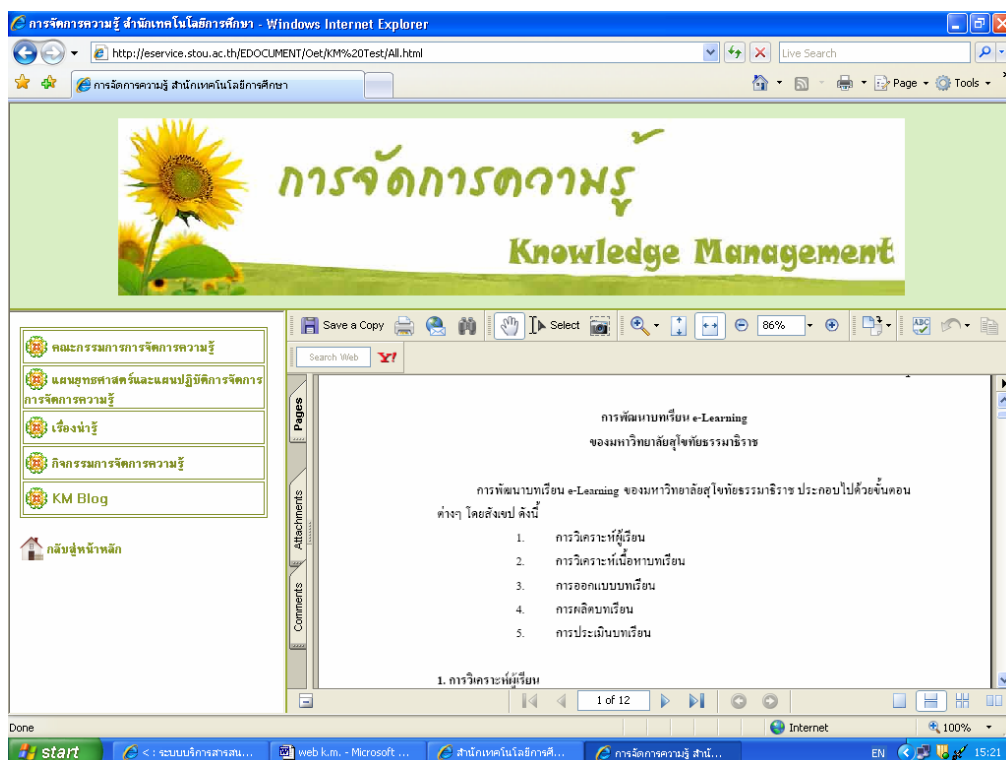
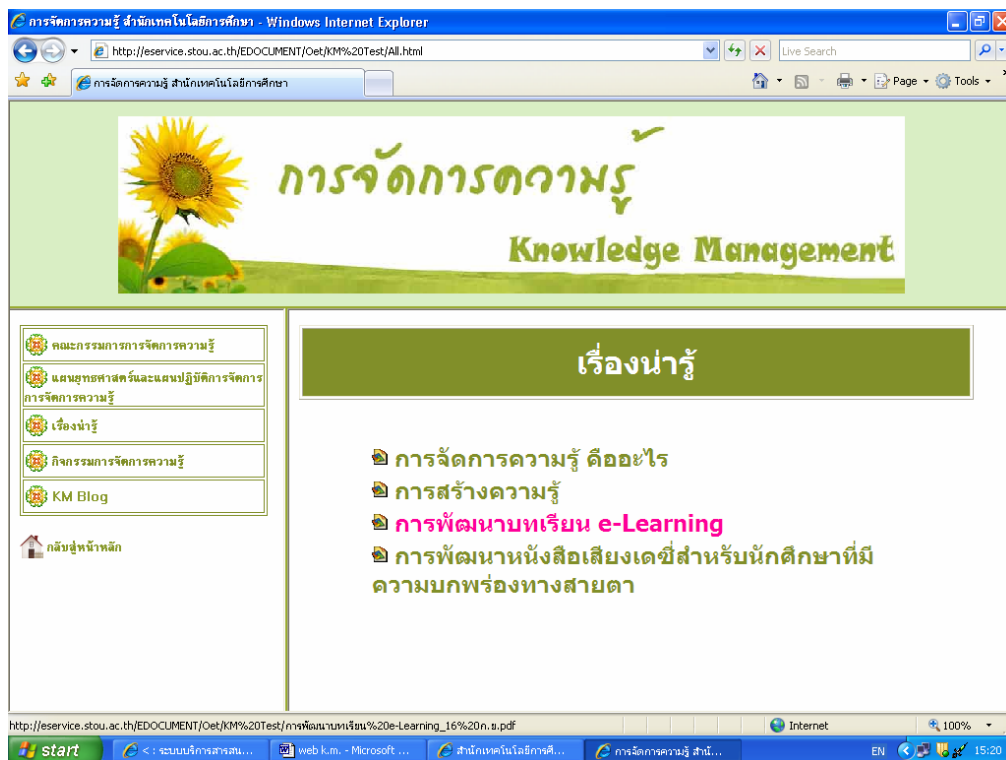
3. การผลิตบทเรียน เป็นการสร้างบทเรียนตามที่ออกแบบไว้ ประกอบด้วยกระบวนการวางแผนการผลิต การเขียนทั้งบทเรียน การเขียนบท การผลิตสื่อประกอบบทเรียนด้วยโปรแกรมต่างๆ การปรับปรุงแก้ไขบทเรียน และการนำบทเรียนเข้าสู่ระบบการจัดการเรียนการสอน
4. การประเมินบทเรียน เป็นการตรวจสอบคุณภาพของบทเรียน โดยประเมินก่อนการนำบทเรียนไปใช้จริง จากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอนในระบบ e-Learning และประเมินภายหลังการใช้งานจริง จากผู้เรียน ผู้สอน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงบทเรียนให้มีความสมบูรณ์สำหรับการเรียนการสอนต่อไป

3 of 9

Done

start <: ระบบบริหารสาร... web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศ... การจัดการความรู้ สำนัก...





การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำ
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy Select 86%

Search Web

Pages Attachments Comments

1. การวิเคราะห์ผู้เรียน

นอกจากคำนึงถึงระดับของหลักสูตรในชุดวิชานั้นแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพร้อมในการเรียนและความสามารถในการเรียนจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการเรียน ดังนี้แสดงในภาพ

```

graph LR
    A[ความพร้อมในการเรียน] --> C[ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน]
    B[ความสามารถในการเรียน] --> C
  
```

2. การวิเคราะห์เนื้อหาบทเรียน

การวิเคราะห์เนื้อหาบทเรียน พิจารณาจากรายละเอียดของชุดวิชา ซึ่งประกอบไปด้วยชื่อชุดวิชา ลักษณะชุดวิชา คำอธิบายชุดวิชา วัตถุประสงค์ รายชื่อนักเรียนการสอนและโครงสร้างเนื้อหา

1 of 12

Done

start <: ระบบบริการสารสนเทศ web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำ
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy Select 86%

Search Web

Pages Attachments Comments

2. การวิเคราะห์เนื้อหาบทเรียน

การวิเคราะห์เนื้อหาบทเรียน พิจารณาจากรายละเอียดของชุดวิชา ซึ่งประกอบไปด้วยชื่อชุดวิชา ลักษณะชุดวิชา คำอธิบายชุดวิชา วัตถุประสงค์ รายชื่อนักเรียนการสอนและโครงสร้างเนื้อหาสาระของชุดวิชา

3. การออกแบบบทเรียน

การออกแบบบทเรียนโดยคำนึงถึงให้นักศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านบทเรียน e-Learning สรุปประเด็นสำคัญ หรือเสริมเติมเต็มให้นักศึกษาเข้าใจเนื้อหาที่อธิบาย มีการออกแบบกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือผู้เรียนด้วยกัน โดยผู้สอนเป็นผู้ช่วยเหลือและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

1 of 12

Done

start <: ระบบบริการสารสนเทศ web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำ
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

นอกจากนั้น การออกแบบบทเรียนตามโครงสร้างของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วยวิชา ดังนี้

- 1) ปฐมบทของวิชา เป็นการชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนการสอนในระบบอิเล็กทรอนิกส์ วิธีการเรียน กิจกรรมการเรียน การประเมินผลการเรียน และการแนะนำคณะกรรมการบริหารวิชา (สำหรับวิชาในระดับปริญญาตรี) หรือคณะกรรมการผลิตและบริหารวิชา (สำหรับวิชาในระดับบัณฑิตศึกษา)
- 2) รายละเอียดของวิชา เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับคำอธิบายและวัตถุประสงค์ของวิชา และรายชื่อหน่วยการเรียน ซึ่งอาจสอดคล้องกับหน่วยการสอนที่ระบุในเอกสารการสอนหรือประมวลสาระวิชาที่ได้
- 3) วิธีการเรียน เป็นการอธิบายวิธีการศึกษาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ของวิชาให้ประสบความสำเร็จ โดยการแนะนำให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการเรียน การวางแผนการเรียน การใช้สื่อประกอบการเรียน การทำกิจกรรม การประเมินตนเอง และการติดต่อสื่อสารกับผู้สอนและเพื่อที่เรียนวิชาเดียวกัน

2 of 12

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

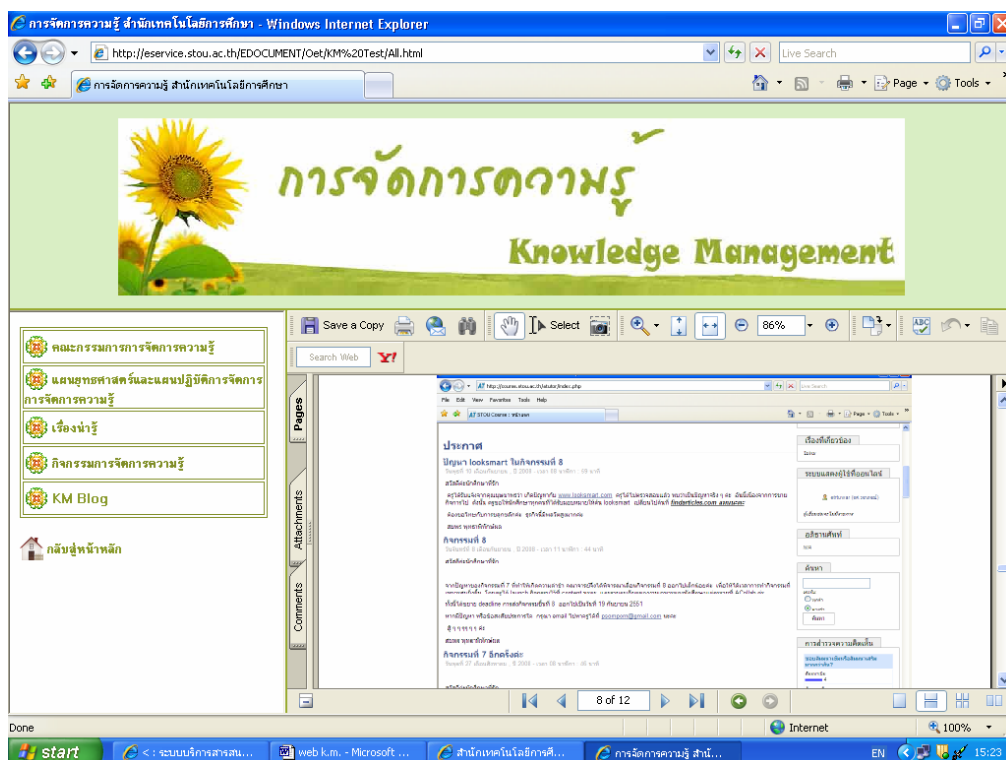
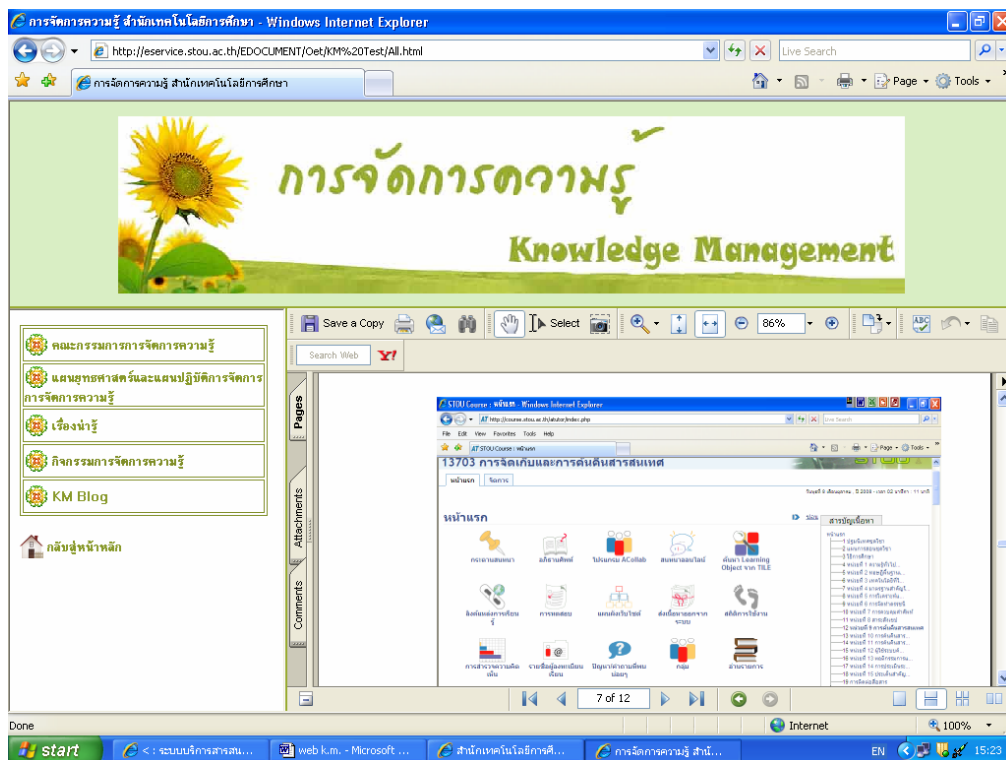
การจัดการความรู้ Knowledge Management

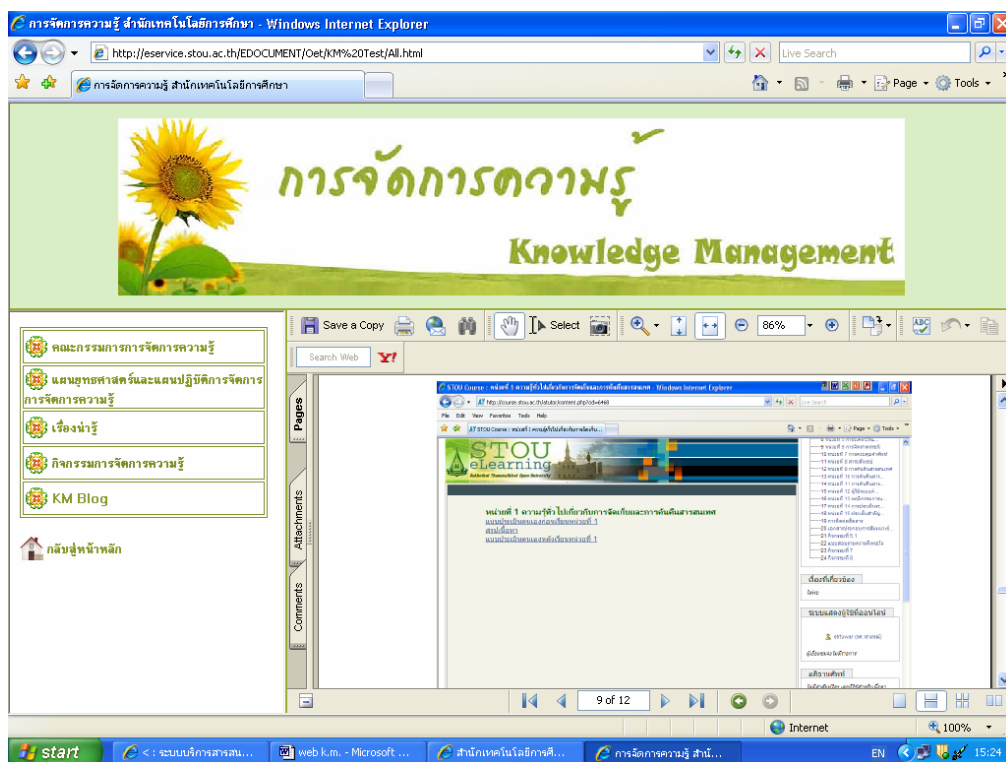
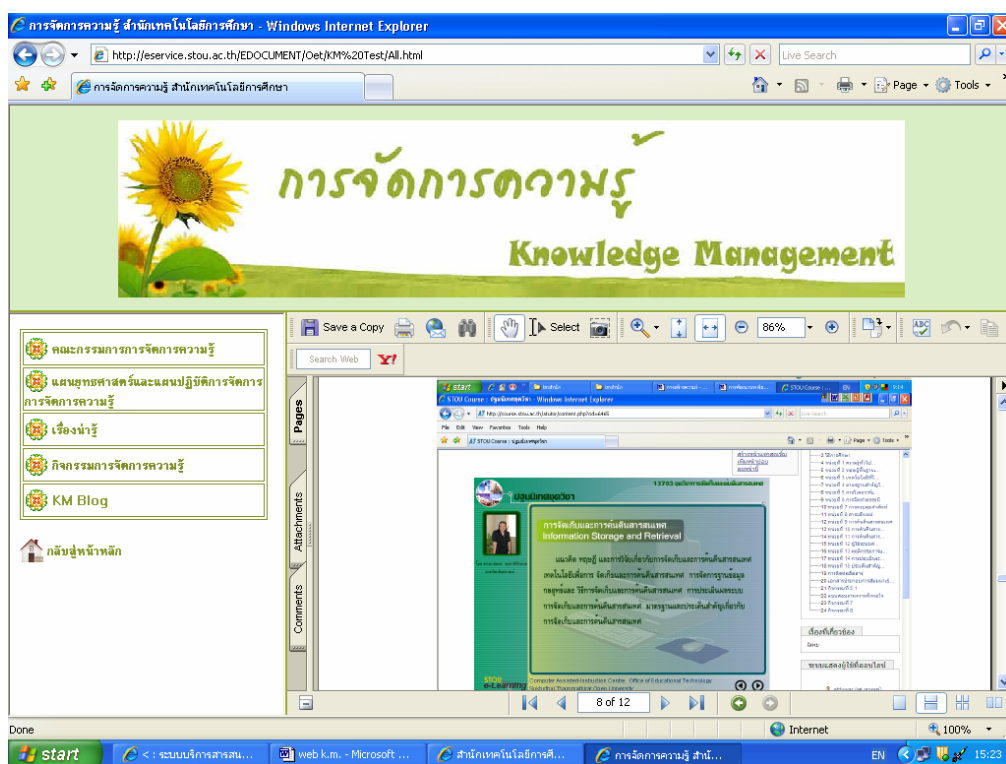
คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำ
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

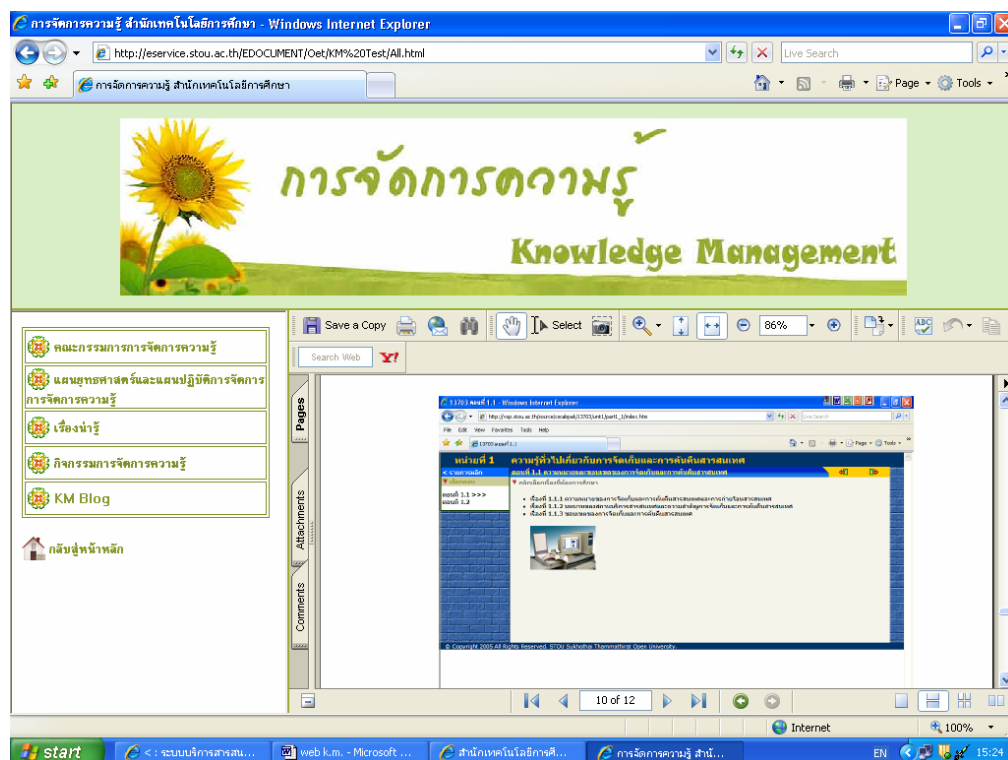
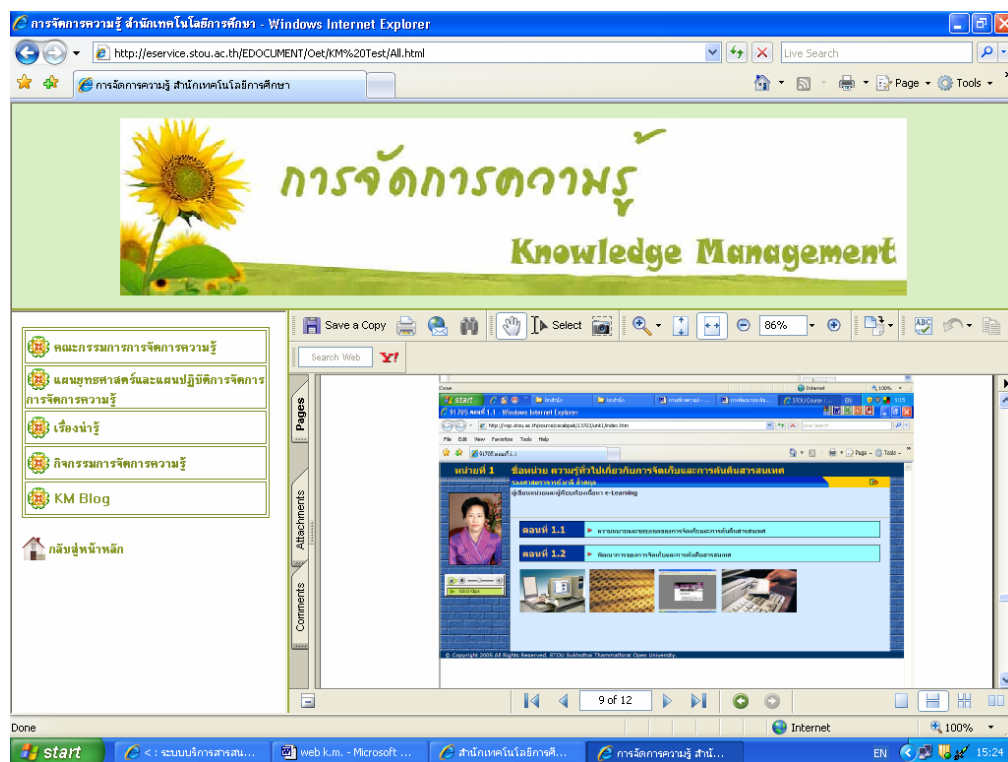
เรียนวิชาเดียวกัน

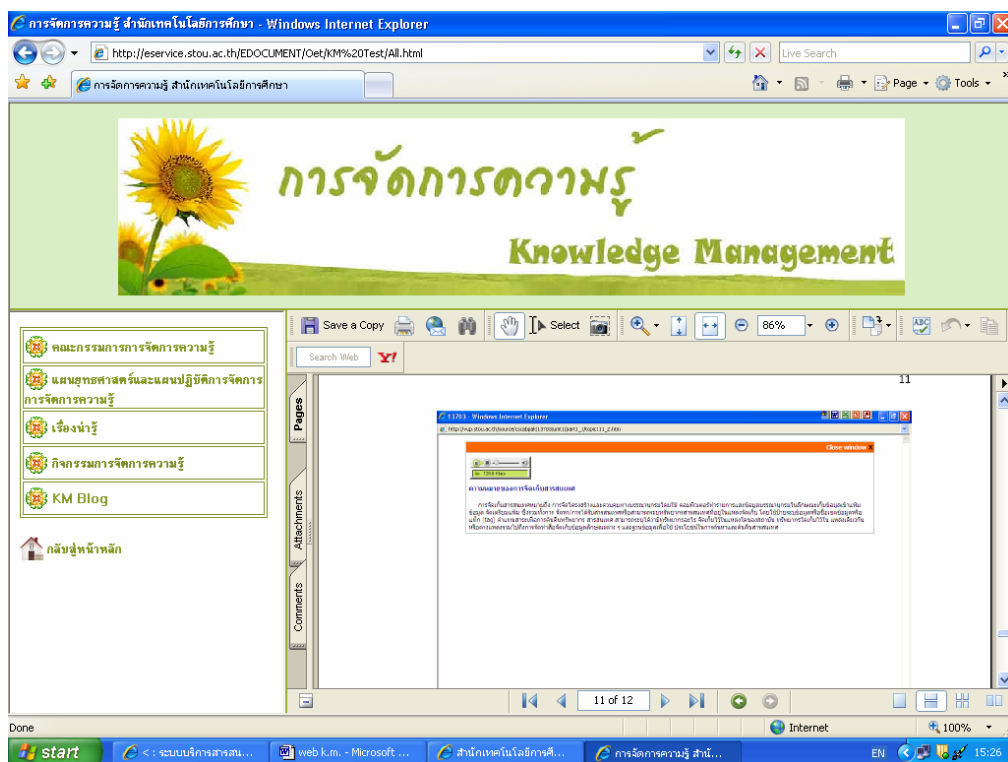
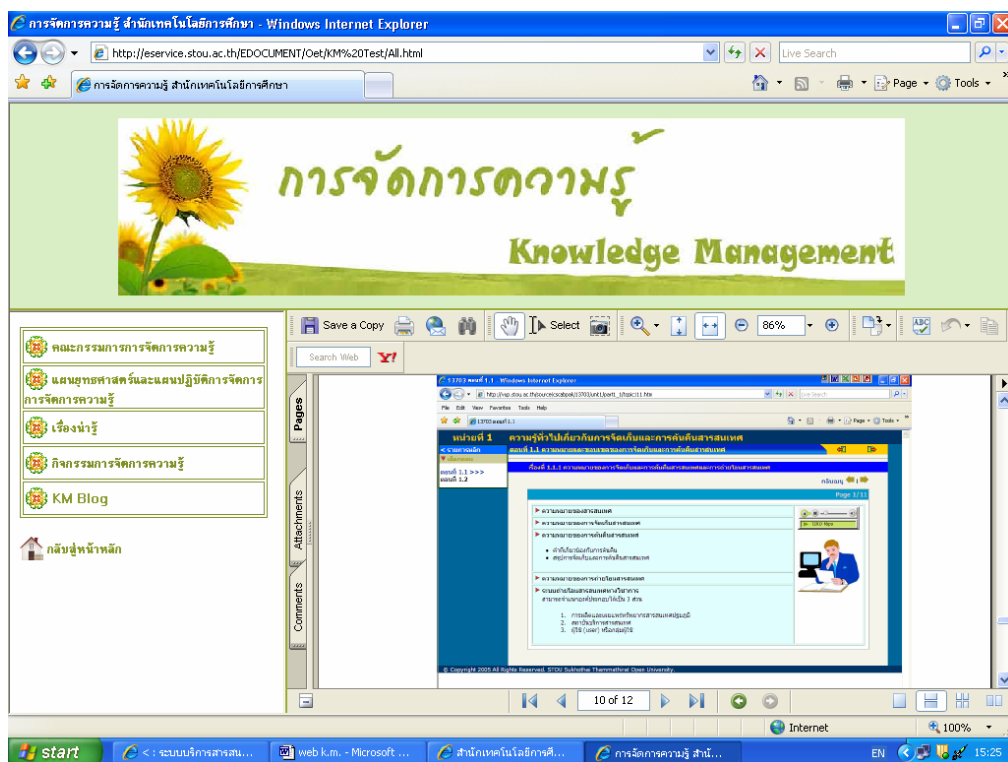
- 4) ปฏิบัติการศึกษ เป็น การให้รายละเอียดเกี่ยวกับกำหนดการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมการเรียนในภาคศึกษานั้น
- 5) แบบประเมินผลก่อนเรียนและหลังเรียน (ชุดวิชา) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประเมินความรู้ของตนเองก่อนและหลังจากการศึกษบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
- 6) หน่วยการเรียน ประกอบด้วย แบบประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (หน่วย) การนำเสนอเนื้อหา กิจกรรมการเรียน และสื่อประกอบการเรียน (หน่วย)
 - 6.1) แบบประเมินผลก่อนเรียนและหลังเรียน (หน่วย) รูปแบบของคำถามในแบบประเมินผลตนเองสามารถกำหนดในรูปแบบคำถามถูก-ผิด จับคู่เติมคำตอบสั้นๆ หรือเลือกตอบ
 - 6.2) การนำเสนอเนื้อหา เป็นการกำหนดสาระโดยสรุปของเนื้อหา โดยใช้รูปแบบการนำเสนอในลักษณะต่างๆ เช่น
 - การนำเสนอในรูปแบบผังแนวคิดประกอบคำบรรยาย
 - การนำเสนอในรูปแบบสื่อประกอบคำบรรยาย

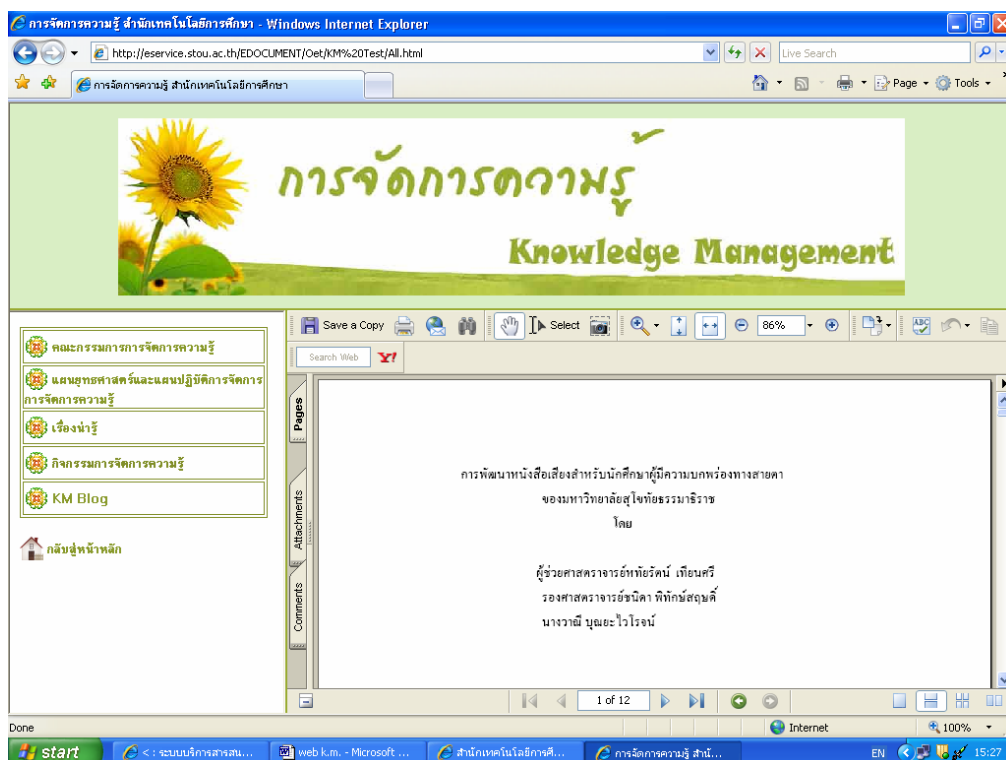
2 of 12











การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำรู้
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog

กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy Select 86%

Search Web

Pages Attachments Comments

ด้านโครงสร้างของหนังสือเสียงระบบเคซี ให้ยึดโครงสร้างเหมือนวิธีการเรียนแบบเอกสารการสอนที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ให้มากที่สุด โดยเน้นเสียงเป็นหลักและมีหัวข้อเรื่องเพื่อการสืบค้น และการเข้าถึงเนื้อหาให้ได้มากที่สุด

การประเมินตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน ควรให้ผู้เรียนทำแบบประเมินตนเองก่อนและนำผลออกไปไว้ที่แบบประเมิน เพื่อเป็นการทดสอบความรู้และทราบความรู้ความสามารถของตนเอง

วิธีการอ่านในการผลิตหนังสือเสียงระบบเคซี ผู้อ่านจะเป็นหญิงหรือชายอ่านก็ไม่ได้ แต่ต้องอ่านถูกต้องและชัดเจนเป็นสำคัญ โดยทั่วไปผู้อ่านควรเป็นคนเดียวที่อ่านต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ฟังมีสมาธิ แต่ถ้าจะสลับผู้อ่าน ควรให้แต่ละคนอ่านจบเป็นหน่วย ๆ ไป

การอ่านเนื้อหา ควรอ่านเสียงปกติ เพราะเป็นคำอ่านจริง การอ่านเร็วหรือช้า ควรอ่านทันทีที่พบเพื่อขยายความให้เข้าใจ การอ่านภาพควรสรุปพอสังเขป ไม่ต้องอธิบายละเอียดถึงลักษณะภาพ การอ่านตารางแผนภูมิ ควรอ่านให้ได้รับความสมบูรณ์เท่ากับคนตาปกติได้รับ การอ่าน

6 of 12

start <: ระบบบริการสารสนเทศ web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำรู้
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog

กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy Select 86%

Search Web

Pages Attachments Comments

3. ดัชนีแบบหนังสือเสียงสำหรับนักศึกษาผู้มีความบกพร่องทางสายตาสงคมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมจาริรา

3.1 ดัชนีแบบหนังสือเสียงระบบเคซี มีโครงสร้างแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ คู่มือการศึกษาชุดวิชา และประมวลสาระชุดวิชา ที่นำเสนอด้วยเสียงอ่านเนื้อหาเรียงตามลำดับตั้งแต่หน้าปกจนถึงหน้าสุดท้ายครอบคลุมทุกหน้าตามสื่อสิ่งพิมพ์ และเสนอเป็นคำอธิบายแสดงเฉพาะหัวข้อ (Audio with NCC) และเลขหน้าปรากฏขึ้นหน้าจอ ในกรณีที่ใช้ต้นเครื่องคอมพิวเตอร์ วิธีการอ่านเนื้อหา ถ้าเป็นเนื้อหาทั่วไปอ่านด้วยเสียงปกติ จะแตกต่างจากสื่อสิ่งพิมพ์ในการอ่านแบบทดสอบก่อน-หลังศึกษาชุดวิชา แบบประเมินตนเองก่อนและหลังเรียน และกิจกรรมให้เผลอและแนวตอบเป็นรายข้อทันที ตารางและแผนภูมิอ่านรายละเอียดทั้งหมด ภาพประกอบอ่านอธิบายสรุปพอสังเขป บทประพันธ์หรือโครงงานด้วยเสียงปกติ แล้วอ่านซ้ำเป็นทำนองสเนาะ เจริญรอดให้อ่านอธิบายทันทีที่พบระบบการค้นหและการเข้าถึงเนื้อหาได้ตั้งแต่ระดับหน่วย ตอน เรื่อง เลขหน้า และประโยค

3.2 ดัชนีแบบหนังสือเสียงระบบ MP3 โครงสร้างหนังสือเสียงระบบ MP3 นำคู่มือการศึกษาชุดวิชาและประมวลสาระชุดวิชารวมไว้ด้วยกัน แล้วจัดลำดับใหม่ตามกระบวนการ

7 of 12

start <: ระบบบริการสารสนเทศ web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำ
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy Select 86%

Search Web

โครงสร้างทฤษฎีความรู้ระบบเกสร

ทฤษฎีความรู้

ชื่อทฤษฎีความรู้ที่ใช้
ทฤษฎีความรู้

ผู้จัดการความรู้

นักทฤษฎีความรู้

○ คำนำ
○ สารบัญ
○ รายละเอียดทฤษฎี
○ วิธีการศึกษา
○ แบบทดสอบก่อนศึกษาทฤษฎีและเฉลย
○ หน่วยที่ 1

○ คำนำ
○ สารบัญ
○ รายละเอียดทฤษฎี
○ วิธีการศึกษา
○ หน่วยที่ 1

10 of 12

Done

start <: ระบบบริการสารสนเทศ web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ... การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำ
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy Select 86%

Search Web

แบบทดสอบก่อนศึกษาทฤษฎีและเฉลย

หน่วยที่ 1

แบบประเมินตนเองก่อนเรียนหน่วยที่ 1

แบบฝึกหัด หน่วยที่ 1

แบบทดสอบหน่วยที่ 1

แบบทดสอบตอนที่ 1.1

สาระสำคัญ กิจกรรม และแนวข้อสอบตอนที่ 1.1

แบบทดสอบตอนที่ 1.2

สาระสำคัญ กิจกรรม และแนวข้อสอบตอนที่ 1.2

แบบทดสอบตอนที่ 1.3

สาระสำคัญ กิจกรรม และแนวข้อสอบตอนที่ 1.3

หน่วยที่ 1

แบบทดสอบหน่วยที่ 1

แบบทดสอบตอนที่ 1.1

เรื่องที่ 1.1.1

เรื่องที่ 1.1.2

เรื่องที่ 1.1.3

แบบทดสอบตอนที่ 1.2

เรื่องที่ 1.2.1

เรื่องที่ 1.2.2

เรื่องที่ 1.2.3

10 of 12

Done

start <: ระบบบริการสารสนเทศ web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ... การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำรู้
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy

Search Web

แบบทดสอบเชิงทฤษฎีและเฉลย
เฉลยคำตอบแบบทดสอบก่อนและหลังศึกษาชุดวิชา
โครงสร้างหนังสือเชิงชุดวิชา ระบบ MP3

หนังสือเชิงชุดวิชา

- ชื่อหนังสือและวิธีการใช้หนังสือ
- รายละเอียดชุดวิชาและวิธีการศึกษา
- แบบทดสอบก่อนศึกษาชุดวิชาและเฉลย
- หน่วยที่ 1 ความยาว ชั่วโมง

แบบประเมินตนเองก่อนเรียนและเฉลย หน่วยที่ 1

แกนทั้งแนวคิดและแผนการสอน หน่วยที่ 1

11 of 12

start

ระบบบริการสารสนเทศ web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ... การจัดการความรู้ สำนัก...

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา - Windows Internet Explorer

http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/Oet/KM%20Test/All.html

การจัดการความรู้ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

การจัดการความรู้ Knowledge Management

คณะกรรมการการจัดการความรู้
แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
เรื่องนำรู้
กิจกรรมการจัดการความรู้
KM Blog
กลับสู่หน้าหลัก

Save a Copy

Search Web

แบบประเมินตนเองก่อนเรียนและเฉลย หน่วยที่ 1

แกนทั้งแนวคิดและแผนการสอน หน่วยที่ 1

แผนการสอนคอนและสาระสำคัญ ตอนที่ 1.1

- เรื่อง คีตกกรรม และแนวคอบที่ 1.1.1
- เรื่อง คีตกกรรม และแนวคอบที่ 1.1.2
- เรื่อง คีตกกรรม และแนวคอบที่ 1.1.3

แผนการสอนคอนและสาระสำคัญ ตอนที่ 1.2

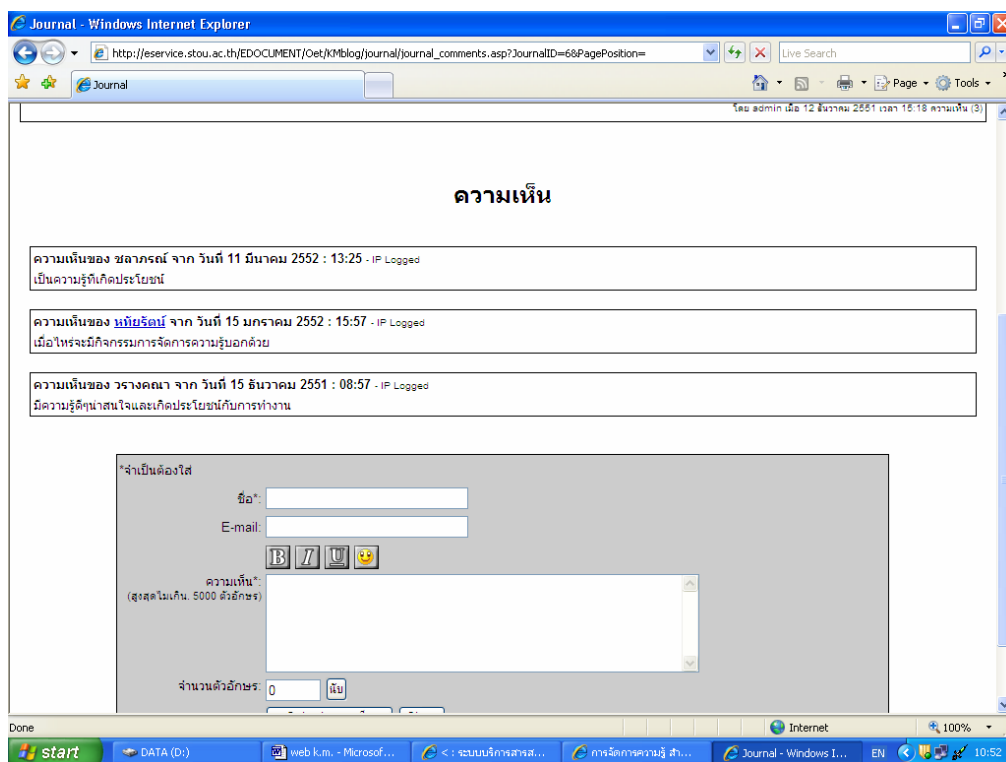
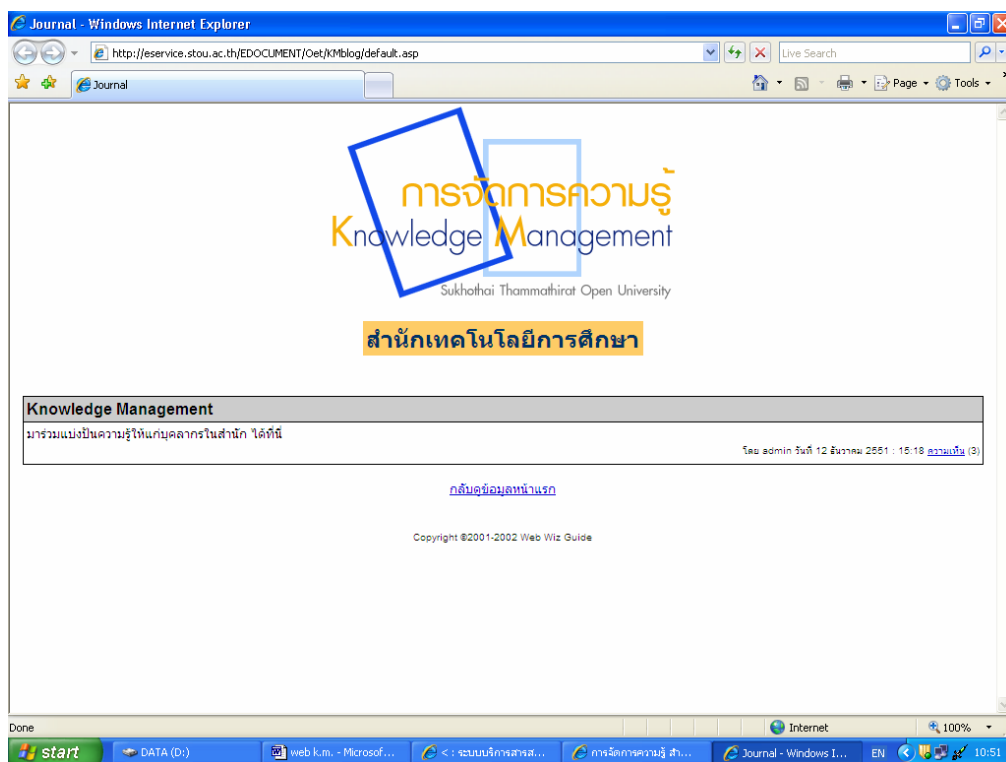
- เรื่อง คีตกกรรม และแนวคอบที่ 1.2.1
- เรื่อง คีตกกรรม และแนวคอบที่ 1.2.2
- เรื่อง คีตกกรรม และแนวคอบที่ 1.2.3

11 of 12

Done

start

ระบบบริการสารสนเทศ web k.m. - Microsoft ... สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ... การจัดการความรู้ สำนัก...



ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล

นางวรางคณา โตโพธิ์ไทย

วัน เดือน ปี ที่เกิด

6 กันยายน 2504

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

2525 ครุศาสตรบัณฑิต สาขามัธยมศึกษา

วิชาเอกโสตทัศนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2528 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสต-

ทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งปัจจุบัน

รองศาสตราจารย์ระดับ 9

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช