

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาของแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้เป็น ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวความคิด และสมมติฐานในการวิจัย โดยนำเสนอ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### 1. การจัดการความรู้

1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

1.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้

1.3 หลักการและแนวทางการจัดการความรู้

1.4 เครื่องมือในการจัดการความรู้

1.5 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 การพัฒนาองค์การ

2.4 แนวทางในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 3. แนวคิดด้านรูปแบบ

3.1 ความหมายของรูปแบบ

3.2 ประเภทของรูปแบบ

3.3 การสร้างรูปแบบ

3.4 รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.5 องค์ประกอบจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## การจัดการความรู้

ในอดีตการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นรูปแบบของการพัฒนาองค์การที่มุ่งในเรื่องของการใช้คอมพิวเตอร์และเครือข่าย แต่ในปัจจุบันการจัดการความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 190) แต่เป็นศาสตร์ใหม่ที่ได้มีการพัฒนาและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การชั้นนำของโลก และมีการนำเอาศาสตร์ของการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานในองค์การของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นความท้าทายในการใช้ข้อมูล และการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงเพื่อใช้ข้อมูลในการตอบคำถามที่มีความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกได้เป็นอย่างดี (Figallo & Rhine, 2002, p. 29) โดยในที่สุดจะกลายเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญในการนำองค์การไปสู่ความทันสมัย (Sanchez, 2001, p. 1) ซึ่งปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนของไทย ต่างเริ่มให้ความสนใจในศาสตร์ของการจัดการความรู้ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การมากขึ้นเป็นลำดับ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 11) กล่าวว่า ในสังคมแห่งความรู้ (knowledge society) ซึ่งเป็นสังคมโลกปัจจุบัน “ความรู้” ถือว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่ง ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา และได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ คนที่มีความรู้ (knowledge workers) จะกลายเป็นคนกลุ่มใหม่ที่ทรงพลังในองค์การและตลาดแรงงาน มีค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มุ่งคุณค่าของการทำงานอยู่ที่การได้ทำงานที่มีอิสระและสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะโยกย้ายจากองค์การได้หากไม่ได้รับงานที่ทำสายและไม่มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือ และกระบวนการที่สำคัญ

ในการนำเอาความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การมาจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการความรู้ที่ดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา จะทำให้เกิดความได้เปรียบ ในระบบสังคมและเศรษฐกิจใหม่ของโลก (Becerra-Fernandez & Stevenson, 2001, p. 507) โดยเฉพาะในมุมมองด้านการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ การจัดการความรู้จะมีบทบาท สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะสถานศึกษาในการเตรียมตัวและพัฒนา ไปสู่ยุคข่าวสารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน (Petrides & Guiney, 2002) เพราะ ในสังคมแห่งความรู้้องค์การจะประสบความสำเร็จ ได้ต้องสามารถสร้างสรรค์และเห็นคุณค่า ของความรู้ (Rowley, 1999, p. 416) ความรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอสาระ ที่สำคัญของการจัดการความรู้

### ความหมายของการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้ มีนักคิดและนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้มากมาย มีความเหมือนและความคล้ายคลึงกันบ้าง หรือแตกต่างกันไปบ้างตามความเข้าใจ และ ประสบการณ์ของแต่ละคน บางความหมายมุ่งเน้นไปที่การอธิบายกระบวนการของการจัดการ- ความรู้ว่ามีกระบวนการใดบ้าง บางความหมายเป็นแนวคิดเชิงนามธรรมที่พยายามมุ่งไปสู่ ธุรกรรม จากการศึกษาความหมาย การจัดการความรู้ ได้มีผู้ให้ความหมาย หรือคำจำกัดความ ไว้หลากหลาย ดังนี้

ประเวศ วะสี (2548, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มี การรับรู้จริง สร้างความรู้ สักเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งานนำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติจริง (action knowledge) มีการเรียนรู้ (learning) ในการปฏิบัติมีการสร้างความรู้ ในการปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติมีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติ เช่นนี้ นำวนกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีกทุกรอบปัญญา และการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อย ๆ ในกระบวนการนี้ มีการสร้างนักสร้างความรู้ (นักวิจัย) สร้างนักจัดการความรู้การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (expand network)

วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 105-106) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรม ที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งเป็นการยากที่จะนิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ การจัดการความรู้ว่า



คือ การรวบรวมการจัดการระบบ จัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย (network) คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ เมื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบแล้วก็ต้องดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ทำให้ความรู้เป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้นั้นเพื่อสร้างนวัตกรรม และนำความรู้นั้นไปต่อยอดสร้างประโยชน์ต่อสังคมวงกว้าง ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นเป็นเครื่องมือในการนำสติปัญญาของชาติ หรือองค์กรมาเพิ่มพลัง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรสังคม และประเทศใดที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ ก็จะสามารถในการแข่งขันสามารถปรับตัวนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นทั้งตัวบุคคล เครือข่ายขององค์กรจะต้องเสริมสร้างทักษะเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ และจัดการอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัต (dynamic & lifelong learning) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืนสืบต่อไป

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุข โชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และปรียวรรณ วรรณล้วน (2548, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวมแลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ หรือนวัตกรรมแล้วจัดเก็บไว้ในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจาย และไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

Sveiby (2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ (1) ระดับบุคคล (2) ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่.....	17 พ.ธ. 2555
เลขทะเบียน.....	248628
เลขเรียกหนังสือ.....	

1. ระดับความรู้ในระดับบุคคลนั้นทางด้านเทคโนโลยีจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางปัญญาประดิษฐ์ (AI-specialist) และผู้เชี่ยวชาญทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ (e-specialist) ส่วนกระบวนการของความรู้ทางบุคคลจำเป็นต้องอาศัยนักจิตวิทยา

2. องค์ความรู้ในระดับองค์กรทางด้านเทคโนโลยีนั้นจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ทั้งหมด (re-engineers) และกระบวนการของความรู้ทางบุคคลนั้นอาศัยนักทฤษฎีองค์กร (organization theorists) เข้ามามีส่วนร่วม

Davenport and Prusak (1998, p. 24) กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้นเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในการได้มาของความรู้ที่เหมาะสมเพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยน และใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรวมพลัง (synergy) กันระหว่างบุคลากร

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน ในการกำหนดการแสวงหาการสร้างการจัดเก็บการถ่ายโอน และใช้ความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อการดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กรทั้งหมดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกองค์กรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างกลุ่มและองค์กร โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างตลอดชีวิต และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเก็บเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมอันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่าในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมบนฐานความรู้

### **ความสำคัญของการจัดการความรู้**

ทรงศักดิ์ สายเชื้อ (2543, หน้า 13) กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ความรู้ในตัวมนุษย์ ความรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้ด้านวิทยาการต่าง ๆ เป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งเป็นพลังงานขับเคลื่อนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการจ้างงานในระยะยาว การพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจความรู้จะเป็นตัวทำให้สัดส่วนความรู้ที่อยู่

ภายในตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีความจำเป็นและความต้องการที่จะพัฒนาและแปลงความรู้ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ให้มีสภาพเป็นความรู้ภายนอกบุคคล (explicit knowledge) มีความชัดเจนและสามารถถึงความรู้ได้มากขึ้นและเป็นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ส่วนระบบเศรษฐกิจที่ถือว่าเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ขึ้นอยู่กับการดำเนินการและการจัดการที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน

2. มีโครงการแบบเครือข่าย

3. การเข้าถึงความรู้เป็นเงื่อนไขจำเป็น

4. มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ ลักษณะงานขอบเขตอาชีพและทักษะที่ต้องการแรงงานที่มีความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

ทรงศักดิ์ สายเชื้อ (2543, หน้า 14) กล่าวว่า ปัจจัยของการพัฒนาไปสู่สังคมเศรษฐกิจความรู้ คือ ชีดความสามารถทางเทคโนโลยี ดังนั้น แนวทางการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจความรู้ จึงประกอบด้วย

1. การพัฒนาระบบนวัตกรรม

2. การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3. การกำหนดดัชนีความรู้

4. การใช้ไอซีที (ICT) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

5. การกำหนดยุทธศาสตร์แห่งชาติ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจความรู้ เพราะจะช่วยทำให้ปัญหาช่องว่างระหว่างความรู้ลดน้อยลง ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพิ่มพลังในการกระจายความรู้มีการพัฒนาฐานความรู้ที่ทันสมัยมั่นคง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และดีที่สุดของบุคคลในสถาบัน

### หลักการและแนวทางการจัดการความรู้

หลักการหรือเกณฑ์ที่จะนำมาพิจารณาในการจัดการความรู้ มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

จากการศึกษาของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาแนวคิดของ Thomas-Gallet โดยสรุปเกี่ยวกับหลักการจัดการความรู้เป็นข้อ ๆ ได้ ดังนี้

1. องค์กร ไม่ใช่เจ้าของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรลูกค้าแต่เพียงผู้เดียว
2. เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์องค์กรต้องส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม
3. ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรต้องรับรู้ ถึงแม้ว่าพนักงานบางคนมีความสามารถพิเศษ และมีความเฉลียวฉลาด แต่พวกเขาก็ไม่ใช่ทรัพย์สินขององค์กร

4. ทรัพยากร โครงสร้าง คือ ทรัพย์สินที่เป็นทรัพยากร โครงสร้างที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการสะสมความรู้ และการเร่งกระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ

5. ข้อมูลและความรู้ควรใช้ทดแทนสินค้าที่มีราคาแพง
6. งานเกี่ยวกับความรู้มีลักษณะเฉพาะตัว
7. องค์กรทุกแห่งควรวิเคราะห์วงจรคุณค่าของอุตสาหกรรม
8. เน้นหลักที่กระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ
9. ทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากร โครงสร้างสามารถเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

Davenport and Prusak (1998 pp. 3-6) กล่าวว่า หลักการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้มีคุณค่าและมีราคาตามคุณค่าของตัวมันเอง จึงต้องนำไปใช้ให้ได้  
อย่างคุ้มค่า

2. การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ต้องการวิธีการผสมผสานกันระหว่างบุคคล และเทคโนโลยี

3. การจัดการความรู้เป็นนโยบายระดับสูง
4. การจัดการความรู้ต้องการผู้บริหารจัดการความรู้
5. การจัดการความรู้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นจากการสร้างแผนการจัดการเรียนรู้
6. การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันเป็นการกระทำที่ไม่ได้เป็นไปอย่าง

ธรรมชาติ

7. การจัดการความรู้ หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการงานความรู้
8. การเข้าถึงความรู้เป็นเพียงแค่การเริ่มต้น
9. การเข้าถึงความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด
10. การจัดการความรู้ต้องมีการติดต่อเชื่อมโยงความรู้

Tobin (2003, p. 87) กล่าวว่า หลักการจัดการความรู้แบ่งเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นศาสตร์และเป็นศิลปะ
2. การจัดการความรู้เก่งเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ
3. การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมไม่ใช่การเกิดขึ้น
4. สร้างแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. มียุทธศาสตร์ที่มุ่งมันชัดเจน
6. เจาะประเด็นความรู้เพื่อทำให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
7. อย่าถูกแขวนไว้เพราะข้อจำกัด
8. ตั้งความคาดหวังหรือข้อจำกัดความเสี่ยง
9. บูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในระบบที่มีอยู่
10. ให้การศึกษาแก่ผู้ให้บริการของท่านที่บริการตนเอง

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญสูงสุดในการผลักดันการสร้าง และดำเนินการกันเป็นระบบเชื่อมโยงกันชัดเจนในองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้

### เครื่องมือในการจัดการความรู้

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547, หน้า 44-49) กล่าวว่า เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกนำมาใช้ในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก อันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือเหล่านี้สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

1.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสารเป็นการจัดเก็บความรู้ หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหา และนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจผลงานประจำปี และข้อมูลทางการตลาด นอกจากนั้นแล้ว องค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอก

1.2 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (story telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ ทั้งนี้ บริษัทชั้นนำอย่าง Hewlett-Packard ก็เป็นหนึ่งในบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว โดยการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง เช่น ประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมของบริษัททั้งในเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวต่าง ๆ ได้ถูกนำมาผูกเป็นเรื่องราวและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

1.3 สมุดหน้าเหลือง (yellow pages) แนวคิดนี้เหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคน หรือสถานประกอบการต่าง ๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้นี้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ ๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมา และเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี คือ ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใด และจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสาร หรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะข้อมูลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่าง ๆ ได้ด้วย ตัวอย่างของบริษัทที่นำเทคนิคนี้ไปใช้ และประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Monsanto, BP Amoco และ Hoffman La Roche เป็นต้น

1.4 ฐานความรู้ (knowledge bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

2. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการถ่ายทอดความรู้ประเภท Tacit แมื่องค์กรจะพยายามจัดทำเอกสาร และฐานข้อมูลหรือสร้างช่องทางต่าง ๆ ใ้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างสะดวก วิธีการดังกล่าวมักจะใช้ได้ผลดีกับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น แต่จะเห็นว่า ยังมีความรู้อีกประเภทหนึ่ง คือ ความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ ประเภท Tacit ได้แก่

2.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (cross functional team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละเรื่อง ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจ และมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน นั้นควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

2.2 Innovation & Quality Circles (IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรือ อาจจะมาจกต่างองค์กรก็ได้ เช่น มาจากบริษัทของลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ เป็นต้น กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้ และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กัน ต้องมีการบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถมาร่วมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกของทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อหาของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าแต่อย่างไรก็ตาม ทั้งสองทีมต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อช่วยพัฒนา และปรับปรุงองค์กร

2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice--CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกัน จะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากการรวมกันอย่างสมัครใจ การเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคมไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะ หรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้น และสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ CoP จะเกิดขึ้น โดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกัน และจัดการกันเอง แต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้การทำยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น ควรมีการยกย่องชมเชย และให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์การช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เช่น การลงทุนในเรื่องสื่อสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น พยายามชักจูงหรือให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

2.4 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้ และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนานเพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้เป็นพี่เลี้ยงนั้น นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว

ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลาที่มีปัญหา หรือสับสน ที่สำคัญที่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.5 การสับเปลี่ยนงาน (job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียว หรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย (ผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะเดียวกัน ผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้

2.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่าง ๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากวิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงานก็มีส่วนช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น บริษัท NTT DoCoMo ของประเทศญี่ปุ่นได้ออกแบบ “สำนักงานเคลื่อนที่อิสระ” ขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุยกัน รวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นพนักงานทุกคนจะไม่มีโต๊ะทำงานส่วนตัว สามารถนั่งตรงไหนก็ได้แล้วแต่ความต้องการทำอะไรในวันนั้น เพราะมีเขตต่าง ๆ ที่แบ่งไว้อย่างชัดเจน เช่น เขตสมาธิ เขตแห่งความคิดสร้างสรรค์ เขตสำนักงาน และเขตพักผ่อน หัวหน้างานจะปัดธงไว้หน้าโต๊ะ พนักงานที่ต้องการปรึกษางานก็สามารถไปนั่งร่วมโต๊ะได้ การจัดสำนักงานแบบนี้มีปัจจัยเอื้อ คือ พนักงานทุกคนจะมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัว และมีระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา ทำให้เป็นที่ทำงานที่ไร้กระดาษ และยังสามารถประหยัดเงินได้ถึง 500,000 เหรียญสหรัฐฯ ต่อปี วิธีการ

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นวิธีการหลัก ๆ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการวิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

สรุปได้ว่า เครื่องมือเป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก อันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือเหล่านี้สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก และเครื่องมือที่ช่วยในด้านการถ่ายทอดความรู้

### **ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้**

แม้การจัดการความรู้จะมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ชัดเจนง่ายแก่การนำไปปฏิบัติ การจัดการความรู้ในหน่วยงาน แต่นักวิชาการหรือนักวิจัยได้ชี้ให้เห็นปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ ผลการศึกษาวิจัยสรุปปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ได้ ดังนี้

ในประเทศไทย พบว่า การจัดการความรู้มีปัญหาที่พบเหมือนกัน และแตกต่างกัน ดังในทัศนะของ ภราดร จินดาวงศ์ (2549, หน้า 134-136) กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีดังนี้

1. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องไม่ทำตัวเป็นต้นแบบนักจัดการความรู้ที่ดี ขาดความเข้าใจไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ หรือไม่มีระบบประเมินผลที่เหมาะสม
2. การดำเนินการสร้าง แลกเปลี่ยน ค้นหา ประยุกต์ใช้ ยังไม่เป็นระบบหรือหลักเกณฑ์ ขาดเครื่องมือมาช่วยทำงาน พนักงานพบอุปสรรคหรือไม่สะดวกในการทำงาน
3. การตัดสินใจในการจัดการความรู้ ขาดการเปรียบเทียบ (benchmarking) ทำให้ไม่ได้ความรู้ กระบวนการที่ดีที่สุด (best practice) มาเป็นแนวปฏิบัติ
4. ไม่มีการจัดการความรู้เข้าระบบ การสืบค้นยังขาดประสิทธิภาพ
5. มีการปิดบังปัญหาในการเปิดเผยความรู้ กลัวไม่มั่นคงในอาชีพ หรือมีการเมืองเกิดขึ้นในองค์กร ทำงานเป็นพวกเป็นฝ่าย
6. กลัวความลับถูกนำออกนอกองค์กร ขาดความเชื่อใจต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงานไม่มีความภักดี

7. ขาดการยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลกับบุคลากรที่มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

ภราดร จินดาวงศ์ (2548, หน้า 136-137) กล่าวว่า ข้อบกพร่องหรือความเสียหายอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และควรระมัดระวังเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้

1. การออกแบบซอฟต์แวร์ที่จะเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ ต้องมีระบบการป้องกัน หรือป้องกันไม่ให้ความรู้ที่เก็บถูกทำลายจากไวรัสคอมพิวเตอร์
2. ข้อมูลความรู้ที่เป็นความลับขององค์กร จะต้องมีการเก็บรักษาหรือปกป้องไม่ให้ถูกขโมยออกไปใช้ประโยชน์จากผู้ประสงค์ร้ายหรือคู่แข่งได้
3. บุคลากรในองค์กร รวมทั้งผู้ขายหรือผู้รับช่วง อาจต้องมีการเซ็นสัญญาที่จะไม่เปิดเผยความลับหรือข้อมูลสำคัญขององค์กร
4. การนำความรู้มาประดิษฐ์เป็นนวัตกรรม ต้องมีการจดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร แสดงความเป็นเจ้าของไว้ เพื่อป้องกันการละเมิดจากบุคคลหรือองค์กร
5. การใช้ระบบ Internet ต้องปลุกฝังให้บุคลากรใช้ Internet ที่เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 1-3) ศึกษาผลงานวิจัยจากเอกสารและเว็บไซต์ของหน่วยงานการจัดการความรู้ในประเทศไทยทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยศึกษาจากตัวแปรที่ศึกษา 6 ตัวแปร คือ ด้านผู้บริหาร ด้านลักษณะองค์กร พนักงาน ด้านระบบพื้นฐานการจัดการความรู้ ด้านการจัดตั้งหน่วยงานหลักรับผิดชอบการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการจัดการความรู้ในประเทศไทย ส่วนใหญ่เนื่องมาจาก

1. ปัญหาด้านผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้น้อย ไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เนื่องจากมีอายุมาก และไม่มีเวลาทำความเข้าใจ
2. ปัญหาด้านลักษณะองค์กร พบว่า ขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของพนักงาน โดยเฉพาะหน่วยงานขนาดเล็ก พนักงานมีภาระงานมากแต่ผลตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้

3. ปัญหาด้านพนักงาน พบว่า พนักงานไม่กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ไม่คุ้นเคยกับการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้พื้นฐานการคิดและใช้ภาษา/การเขียนมีข้อจำกัด ไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และสับสนว่าหน่วยงานจัดการความรู้เป็นความรับผิดชอบของใคร

4. ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้อินเทอร์เน็ต มีจำกัด ทำให้ไม่ทั่วถึงในการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ฝ่ายเทคโนโลยีไม่สามารถพัฒนาการจัดการความรู้อย่างเต็มที่เพราะมีภารกิจมาก

สำหรับในต่างประเทศ จากการศึกษาผลการวิจัยของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 4) พบว่า ในการจัดการความรู้ในต่างประเทศมีปัญหาด้านความแตกต่างของ วัฒนธรรม วัฒนธรรมเดิมเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ พนักงานมีภารกิจมากจึงไม่มีเวลาในการร่วมมือการจัดการความรู้

Bennet and Bennet (2003, pp. 455) กล่าวว่า ปัญหาสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ คือ บุคคลที่มีความรู้ไม่ได้นำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการเรียน และการกระทำหรือการปฏิบัติวิธีการลดช่องว่างดังกล่าว มีดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้จากการกระทำ ไม่ใช่เรียนรู้จากการเรียนรู้อ่านหรือการฟัง หรือการอ่าน ซึ่งต้องการให้บุคคลนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ต้องให้เรียนโดยมีการสอน (coach) มีการฝึกหัด มีที่ปรึกษาหรือมีพี่เลี้ยง แม้ว่าวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพน้อยในการถ่ายทอดความรู้ แต่ก็ยังเป็นหลักฐานที่แสดงว่า มีการกำจัดช่องว่างของความรู้และพัฒนาระดับความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นกว่าเดิมได้

2. ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่ได้มาที่เกิดจากการอภิปรายร่วมกัน และนำไปสู่การตัดสินใจลงมือปฏิบัติจริง

3. เตรียมพร้อมสำหรับความล้มเหลว ความล้มเหลวไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไป แต่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ เพราะเมื่อเกิดการล้มเหลว บุคคลจะถูกกระตุ้นให้วางแผน ศึกษา และวิเคราะห์ความคิดที่นำไปสู่ความผิดพลาดนั้น โดย

3.1 การกำจัดความกลัว องค์การต้องเปลี่ยนความรู้ไปสู่การกระทำได้อย่างมั่นคง และให้ความสำคัญกับพนักงานอันดับแรก รวมทั้งต้องแสดงให้เห็นว่า องค์การเอาใจใส่ และคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน

3.2 สนับสนุนความร่วมมือภายในองค์กร ไม่ควรก่อให้เกิดการแข่งขันภายใน เพราะไม่ใช่สิ่งที่ดี ควรเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กรมากกว่า

3.3 องค์กรควรจะวัดความรู้ของตนเอง เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข

3.4 สร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าของความรู้ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้ ไม่เห็นประโยชน์และไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพนักงานขาดความกระตือรือร้น ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสืบค้น การรวบรวม จัดเก็บ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการเผยแพร่ความรู้ และที่สำคัญยังขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับผู้อื่นและคิดว่า การแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ตนเองหมดความสำคัญ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศมีไม่เพียงพอ แก่การใช้ของพนักงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Todaro and Smith (2006, p. 9) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งระดับการศึกษาเป็น 2 มิติ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค (macro perspective) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค (micro perspective) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาคเป็นมุมมองอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้กำลังคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งการพัฒนาคคน หรือพัฒนาประชากรของประเทศนั้น สามารถวัดผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น รายได้การทำงาน อัตราการเกิดการตายของประชาชน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นต้น ส่วนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค จะเป็นการศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมในบริบทต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งในมุมมองของกิจกรรมการพัฒนา



Gilley and Eggland (1989, p. 4) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยที่ประสิทธิผลขององค์กรนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขัน หรือความสามารถในการทำกำไรขององค์กร โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development) การพัฒนาอาชีพ (career development) และการพัฒนาองค์กร (organization development)

Pace, Smith, and Mills (1991, p. 2) กล่าวว่า ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นการบูรณาการกัน (integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมพัฒนาองค์กรเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

Mathis and Jackson (2007, p. 3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กร และพนักงาน และยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับปรุงผลงานขององค์กร เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ และพัฒนารวมถึงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการที่จะได้รับสิ่งใหม่ ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจนส่งผลให้ประสิทธิผลของงานดี องค์กรบรรลุเป้าหมาย และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี

### **แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

Delahaye (2005, p. 10) กล่าวว่า แนวคิดหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการจัดการองค์กรในยุคนี้ว่า มี 4 ประการ คือ (1) การจัดการต้นทุนความรู้ หรือความรู้ คือ ต้นทุน (management of knowledge capital) (2) ความสำคัญของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่

หรือประสบการณ์ของผู้เรียน (importance of the adult learner) (3) บทบาทของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (role of the work place learning) และ (4) พันธมิตรที่จะเรียนรู้ร่วมกัน (emergence of learning partnership)

กิริติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 9-11) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเข้าใจความคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ประการ คือ (1) ความมีคุณค่าของปัจเจกบุคคล (worth of individual) (2) พนักงานคือทรัพยากรที่มีค่า (employee as resource) (3) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพ (quality work environment) (4) ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (employee satisfaction) (5) ความต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning need) (6) การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง (change opportunity) และ (7) การตระหนักถึงการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองกว้าง (broad scope of human resource development concern)

นอกจากนี้ Gilley, Egglund, and Gilley (2002, p. 14) กล่าวว่า หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การพัฒนารายบุคคล (individual development) (2) การพัฒนาสายอาชีพ (career development) (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance development) และ (4) การพัฒนาองค์การ (organization development) และเมื่อนำวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกัน ใน 2 ประเด็น คือ ด้านผลลัพธ์ (result) ซึ่งจะวัดในระยะสั้น (1 ปี) หรือในระยะยาว (มากกว่า 1 ปี) และด้านจุดเน้น (focus) ซึ่งจะเน้นไปที่ระดับบุคคลหรือระดับองค์การ

### **การพัฒนาองค์การ**

Beckhard (1969, p. 122) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการเกิดขึ้นใหม่ขององค์การต่าง ๆ ทำให้องค์การที่มีอยู่เดิมและองค์การที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ต้องมีการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ขั้นตอน และวิธีการทำงานเพื่อความอยู่รอด และพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาองค์การ (organization development) หรือที่นิยมเรียกว่า “OD” เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่ถูกพัฒนาและนำมาใช้ เพื่อช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัว แก้ไขปัญหา ก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม

**ความหมายของการพัฒนาองค์กร** องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์กรอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่ใหญ่อยู่หนึ่งกับที่ก็เหมือนกับองค์กรที่ตายแล้ว ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อปรับสภาพองค์กร รวมทั้งวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือกำหนดภาระกิจขององค์กรให้ถูกผลกระทบน้อยที่สุด (Beckhard, 1969, p. 131)

การพัฒนาองค์กร (organizational development) หรือที่เรียกว่า OD เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กรเป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญ ก้าวหน้า หรือดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร องค์กรมีลักษณะเหมือนสิ่งมีชีวิต คือ มีเกิดมีความเจริญเติบโตมีแก่ มีดับสูญ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้้องค์กรมีชีวิตที่สมบูรณ์ และมีชีวิตที่คงอยู่ยาวนานในการพัฒนาองค์กร (Beckhard, 1969, p. 132)

Porras and Robertson (1992, p. 719) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามอย่างมีแผนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กรทั้งที่เป็นและไม่เป็นทางการ ความมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นหลักไม่ใช่การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2549, หน้า 22) การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการปรับปรุง องค์กรให้กลับสู่สถานะใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับ การเปลี่ยนแปลง เน้นให้้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะนำเอาความใหม่และแปลก ทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่้องค์กร

นักวิชาการชาวไทย ได้นิยาม และให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้  
ชวลิต ประภวานนท์ (2541, หน้า 336) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนกลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้ง้องค์กร

เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

สุจิตรา ธนานันท์ (2547) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงสุขภาพของหน่วยงานให้แข็งแรงสมบูรณ์ยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยไม่ได้คำนึงถึงการแข่งขัน

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2547, หน้า 51) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้พื้นฐานแนวคิด และเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือ ทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง และความร่วมมือของทุกคนในองค์การ

วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2549) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบ และสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

Porras and Robertson (1992, p. 722) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ทฤษฎี ค่านิยม กลยุทธ์ และเทคนิควิธีการที่มีฐานของพฤติกรรมศาสตร์รองรับมุ่งตรงไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แล้ว เพื่อจัดรูปแบบการทำงานขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์จะเพิ่มขีดขั้นการพัฒนาคน และปรับปรุงการทำงานขององค์การด้วยการเปลี่ยนนิสัยการทำงานของคนในองค์การนั้น

Burke (1994, p. 2) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ในวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ประโยชน์และเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์ทั้งทฤษฎีและการวิจัยเข้ามาดำเนินการ

**วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ** วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2549) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อย และกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม หรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเอง

จะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์กร โดยส่วนรวมได้ ดังนั้นการพัฒนางานองค์กรจึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมาย และการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีระบบ ทั้งนี้ต้องหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามา มีบทบาทและหน้าที่ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอด เมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
4. เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ล้าสมัย ไร้สาระ ชัดต่อความเจริญขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ
5. มุ่งให้การตัดสินใจเกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อมที่จะทำการตัดสินใจให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ
6. มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบ ต่อตำแหน่งและหน้าที่
7. มุ่งดำเนินการสร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่เดินสวนทางกับวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ มุ่งประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร เข้าด้วยกัน

วัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนางานองค์กร โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว จะคล้ายคลึงกัน ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้ (วรพงษ์ มหาโพธิ์, 2549)

1. เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอด เมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
4. เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ล้าสมัย ไร้สาระชัดต่อความเจริญขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ

5. ควรมุ่งส่งเสริมหลักการทำงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล
6. ควรเน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึกร่วมของคนไปพร้อม ๆ กัน
7. ส่งเสริมการกระจายการตัดสินใจออกไปจากส่วนกลางให้มากที่สุด มุ่งให้การตัดสินใจเกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อมที่จะทำการตัดสินใจให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ
8. มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่งและหน้าที่
9. มุ่งดำเนินการสร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่เดินสวนทางกับวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ มุ่งประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจและปรับตัวขององค์การ โดยให้มีการร่วมมือกันจากทุกคนในองค์การ และให้ถือว่าเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การคือเป้าหมายอันเดียวกัน

สุนันทา เลานันท์ (2542, หน้า 58-59) กล่าวว่า โดยทั่วไปเมื่อองค์การจัดโปรแกรมการพัฒนาองค์การนั้น องค์การจะกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละโปรแกรม เพื่อให้สามารถมองเห็นความชัดเจนยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ย่อยที่พบในโปรแกรมการพัฒนาองค์การแต่ละโปรแกรม มีดังนี้

1. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ ให้การสนับสนุนเป็นกำลังต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ
2. เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมากขึ้น
3. เพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยทั้ง 4 ทาง ได้แก่ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ตามแนวเดียวกันและตามแนวทแยง
4. เพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานและเพิ่มความพอใจในการทำงานของพนักงาน
5. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้นำ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทั่วทั้งองค์การ

6. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร
7. เพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่มุ่งไปทางทำลาย
8. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจพนักงานที่ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ
9. เพื่อลดพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างอิทธิพลภายในกลุ่ม
10. เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้มากขึ้น

### แนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละองค์กร มีความแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งมีองค์ประกอบที่คล้าย และแตกต่างกันไป จากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ บทความ งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ พบว่า นักวิชาการที่มีชื่อเสียงคือ Senge (1990) และ Marquardt (1996) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาองค์กรได้จริง คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990, p. 36) โดยได้ชี้ให้เห็นถึง วินัย 5 ประการที่ช่วยผลักดัน และสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาบุคลากร ในองค์กร คือ

- 1.1 ลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (personal mastery) ลักษณะไฟแรงใฝ่รู้ คู่ศักยภาพเป็นวินัยที่ Senge (1990) อธิบายไว้ว่า เป็นวินัยที่อยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ ระดับบุคคล เพราะองค์กรจะไม่เกิดการเรียนรู้จนกว่าสมาชิกในองค์กรเริ่มต้นที่จะเรียนรู้ องค์ประกอบหลักของลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ คือ บุคลากรทุกคนจะต้องพยายาม กำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการของแต่ละคน และบุคลากรทุกคนต้องยอมรับความเป็นจริง เพื่อหาหนทางที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอีกลักษณะหนึ่ง คือ การยอมรับความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยไม่ลำเอียงเข้าข้างตนเอง เมื่อมองเห็นความเป็นจริงแล้ว สามารถมองเห็นสิ่งที่เป็อุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ และสามารถปรับเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติตนให้ประสบความสำเร็จได้

- 1.2 ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (mental models) ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องเป็นลักษณะที่ใช้มองสภาพแวดล้อมรอบตัวเป็นกรอบของกระบวนการคิดภายในจิตใจ เป็นตัวกำหนดวิธีคิดและพฤติกรรมของบุคคล

ซึ่ง Argyris and Schon (1978, p. 32) กล่าวว่า ความคิดส่วนใหญ่ของบุคคลมักจะเป็นไปทางลบ แต่ละบุคคลจะกำหนดพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามรูปแบบความคิดหรือพฤติกรรมของตนเองที่แสดงออก โดยองค์การจำเป็นต้องส่งเสริมบุคลากรให้ตระหนักในรูปแบบความคิดของตนเองในขณะนั้นต่อผู้อื่น โดยที่ไม่เข้าข้างตนเองให้ถูกต้อง ซึ่งถ้าขาดกระบวนการนี้แล้ว องค์การจะไม่เกิดการแก้ไขความผิดพลาดของรูปแบบความคิดเหล่านี้ โดยสิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อองค์การคือความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง

1.3 ลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) วิสัยทัศน์ร่วมกันเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ของบุคคลทุกคนในองค์การที่มีการยึดถือวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างตั้งใจ ตามแนวคิดของ Senge (1990) วิสัยทัศน์นี้ หมายถึง เป้าหมายในระยะยาว หรือเป็นความฝันสูงสุดของแต่ละบุคคล สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การต้องสร้างจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์การ ทุกคนในองค์การได้นำมาเปิดเผยวิสัยทัศน์ของตนและยอมรับตามกันเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นในวิถีทางเดียวกัน ผู้นำจึงมีบทบาทในการร่วมสานวิสัยทัศน์ของตนกับบุคลากรในองค์การ โดยไม่บังคับให้สร้างวิสัยทัศน์ตามความคิดของตน แต่ต้องกระตุ้นหรือสนับสนุนให้ทุกคนร่วมสร้างวิสัยทัศน์จึงจะทำให้องค์การเกิดการพัฒนาไปข้างหน้า

1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) การเรียนรู้เป็นทีมของสมาชิกในองค์การเป็นกระบวนการจัดแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันของบุคลากรในองค์การ และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จที่ตั้งใจไว้ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกในทีมในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยสมาชิกในทีมปฏิบัติหน้าที่เป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันเป็นการประสานพลังความรู้ และความใฝ่รู้ของสมาชิกแต่ละคนให้เกิดเป็นพลังของทีมในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่สมาชิกทุกคนต้องการอย่างแท้จริง โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในทีมและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีพฤติกรรมเอื้อเพื่อต่อกันร่วมพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน จนสามารถร่วมกันปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง สามารถทำงานร่วมกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดี มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความรู้ และทักษะที่ได้พัฒนาขึ้นนี้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือทีมอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในระบบขององค์การ



1.5 ลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจร (system thinking) ลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์การ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้จากลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้เชื่อมต่ออย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีมของสมาชิกทุกคนในองค์การ สามารถพัฒนาแบบแผนทางความคิดอย่างเป็นระบบ หาสาเหตุที่มีอิทธิพล และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม และสำเร็จขององค์การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ และความเปลี่ยนแปลงทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย โดยต้องปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ บุคลากรที่มีลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรจะสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ได้อย่างเป็นระบบ สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้วัฏจักร คือ ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นที่ก่อให้เกิดปัญหาในปัจจุบัน

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (the system linked organization model) แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย ระบบย่อย 5 ระบบ คือ (1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้อการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (2) ระบบย่อยด้านองค์การ การปรับเปลี่ยนองค์การ (3) ระบบย่อยด้านบุคคล การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (4) ระบบย่อยด้านความรู้ การจัดองค์ความรู้ และ (5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญ คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะก่อให้เกิดพื้นฐานและส่วนประกอบที่สนับสนุนเพิ่มพูน และหมุนเวียนต่อเนื่องไปยังระบบย่อยอื่น ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีก 4 ระบบย่อย การเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทักษะต่าง ๆ ของการคิดอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนให้มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากระบบย่อยด้านการเรียนรู้แล้ว ยังมีระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านบุคคล ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เป็นระบบย่อยที่ส่งเสริมเพิ่มคุณภาพ และส่งผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้เป็นส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้าง การธำรงรักษา การเรียนรู้ที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ในองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ระบบย่อยจะมีความเป็นพลวัต มีความเกี่ยวพันกัน

ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดไป จะเป็นผลต่อระบบย่อยอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย โดย Marquardt (1996) ได้แบ่งระบบย่อยออกเป็น ดังนี้

2.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (building learning dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) ระดับของการเรียนรู้ แบ่งเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (group learning) และการเรียนรู้ระดับองค์การ (organizational learning) (2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (adaptive learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (anticipatory learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (deutero learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning) และ (3) ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (systems thinking) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (mental models) ไฟแรงไฟรู้ควบคุมศักยภาพ (personal mastery) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และการสนทนา (dialogue)

2.2 ระบบย่อยด้านองค์การ (organization) การปรับเปลี่ยนองค์การ องค์การคือ โครงสร้างและหลักสำคัญ สำหรับการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การจะเกิดขึ้นเพื่อที่เปลี่ยนจากองค์การที่ไม่มีการเรียนรู้ให้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การใดองค์การหนึ่งต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมากในการก้าวสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในระบบย่อยขององค์การใหม่โดยคำนึงถึง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างขององค์การ

2.3 ระบบย่อยด้านบุคคล (people) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล บุคคลในองค์การนั้นเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าในระบบย่อยด้านบุคคล ประกอบด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และชุมชน โดยสรุปการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และสร้างความยืดหยุ่นให้กับกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้น ได้แก่ การแบ่งระหว่างการจัดการกับการพนักงานฝ่ายกับหน่วยงาน พนักงานกับลูกค้า บริษัทกับลูกค้า หรือระหว่างบริษัทกับคู่แข่ง โดยสามารถขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์การได้

2.4 ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge) การจัดการกับองค์ความรู้ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด

เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจาก พื้นฐานของความรู้ และความชำนาญทั้งสิ้น พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องการ ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้าง และการสื่อสารให้สามารถ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้ ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ (acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (creation) การจัดเก็บความรู้ (storage) และการถ่ายโอนและการใช้ ประโยชน์จากความรู้ (transfer and utilization) ทั้งนี้องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยมีการกระจายข้อมูลสารสนเทศที่อาจเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง และในเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive)

2.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งจากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยี พื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัว และประสานกันขึ้นใน 5 ระบบย่อย ซึ่งเป็นลักษณะการมองภาพโดยรวมในการพัฒนาองค์การทุก ๆ ด้าน ซึ่งทำให้เกิดเป็น องค์ประกอบ หรือลักษณะต่าง ๆ โดยแต่ละระบบย่อยจะมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้

Luthans (1998, p. 45) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สภาวะปัจจุบัน การคำนึงถึงสภาวะปัจจุบัน ประกอบด้วย
  - 1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (gap between vision and reality)
  - 1.2 การตั้งคำถาม/การสืบค้น (questioning/inquiry)
  - 1.3 ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (challenging status quo)
  - 1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ (critical reflection)
2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  - 2.1 การแนะนำ (suggestion)
  - 2.2 การทำงานเป็นทีม (teamwork)
  - 2.3 การเสริมอำนาจ (empowerment)
  - 2.4 การเห็นอกเห็นใจ (empathy)
3. การคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย
  - 3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)
  - 3.2 การคิดแบบองค์รวม (holistic thinking)
  - 3.3 การเปิดเผย (openness)

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 31-32) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) โครงสร้างขององค์การเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (job description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (corporate learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เน้นการร่วมพลัง (synergy) ความตระหนักรู้ในตน (self-awareness) ไคร์ครวญ (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way)
3. มีการเสริมอำนาจ (empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม และสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การ

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) บุคลากรทุกคน มีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากฝ่ายอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กรมีการสร้างความรู้ใหม่
6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
8. มีกลยุทธ์ (strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน
9. บรรยากาศสนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นการร่วมมือ แบ่งปัน ทำงาน เป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย
10. วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย อย่างมีเจตจำนง

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1997, p. 18) ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (strategy)
  - 1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร
  - 1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
2. องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์กร (looking in) ประกอบด้วย
  - 2.1 ใช้ข้อมูลข่าวสาร
  - 2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม
  - 2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน
  - 2.4 การยืดหยุ่นในการให้รางวัล
3. องค์ประกอบด้าน โครงสร้าง (structures) เน้น โครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน
4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (looking out) ประกอบด้วย
  - 4.1 บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
  - 4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร
5. องค์ประกอบด้าน โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) ประกอบด้วย
  - 5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ มีบรรยากาศการช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.2 โอกาสการพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาตนเอง  
องค์การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด

Daft (1999, p. 211-212) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์การที่ออกแบบ  
เพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็น  
แนวนอน (horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (workflow) มากกว่าการพิจารณา  
ด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน (departmental functions)

2. การเสริมอำนาจ (empowerment) เน้น โดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากร  
มากกว่าเน้นด้านงาน (task) โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อได้มีโอกาส  
ตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยง  
เป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (shared information)

4. กลยุทธ์ (strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (adaptive culture) ทั้งในองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรม  
ที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และ  
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Gephart, Marsick, Van Buren, and Spiro (1996, p. 38) กล่าวว่า คุณลักษณะ  
สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (continuous learning) บุคลากร  
แต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอน  
ความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge generation and sharing) มุ่งเน้น  
กระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้  
อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (critical systemic thinking) บุคลากรได้รับการ  
กระตุ้นให้คิดวิธีใหม่ และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยง  
และการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (a culture of learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์ มีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (flexibility and experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงาน และผลผลิตใหม่ ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (people centered) ยึดหลักที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริม การเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

Longworth and Davies (1996, p. 75) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติ หรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัย การเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยให้การศึกษาศึกษา ฝึกอบรมแก่บุคลากร

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากรและกระตุ้นบุคลากร ให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้ บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความสามารถ พิเศษโดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ และการวางแผนกิจกรรมการศึกษารวมที่สอดคล้อง กับความสามารถด้วย

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจ (empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์กรแห่งการเรียนรู้ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

Gephart et al. (1996, p. 39) กล่าวว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (levels of learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

2. ระบบต่าง ๆ ขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (change management factors) ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร

2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร

2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

2.4.1 การติดต่อสื่อสาร

2.4.2 การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้

2.4.3 การปฏิบัติงานและการสนับสนุน

2.4.4 การใช้เทคโนโลยี

DeSimone, Werner, and Harris (2002, p. 122) กล่าวว่า ถึงมิติขององค์กรที่สามารถอธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 มิติ คือ

1. โครงสร้างขององค์กร

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร

3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. วัฒนธรรมองค์กร

5. ภาวะผู้นำ

Kontoghiorghes, Awbrey, and Feurig (2005, p. 185) กล่าวว่า มิติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และการปฏิบัติงานขององค์การ ได้แบ่งมิติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล
2. การกล้าเสี่ยงและการริเริ่ม
3. การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา
4. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน
5. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
6. การให้รางวัลกับการเรียนรู้ ผลงาน และความคิดริเริ่ม
7. บรรยากาศในการเรียนรู้
8. การบริหารจัดการด้านความรู้

Bennett and O'Brien (1994, pp. 41-43) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อได้เรียนรู้ในการนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ
2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์การไปสู่จุดหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงาน รวบรวมบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ
3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
4. บรรยากาศ เป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศองค์การต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ
5. โครงสร้างขององค์การและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย

6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้น และสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน

7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็น หากบุคคลได้เรียนรู้มีทีมงานเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การ โดยรวม

8. กระบวนการทำงาน องค์การต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่น โดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน

9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่องค์การมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ และคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น

10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ

11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานให้เกิดการพัฒนา

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ

สรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นลักษณะการมองภาพโดยรวมในการพัฒนาองค์การทุก ๆ ด้าน ซึ่งทำให้เกิดเป็นองค์ประกอบหรือลักษณะต่าง ๆ โดยแต่ละระบบย่อยจะมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่ จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้

## แนวคิดด้านรูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

Raj (1996, p. 1) ได้ให้ความหมายของ รูปแบบ (model) ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รุปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลา และเทศะทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ที่ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ สุบรรณ พันธุ์วิเศษ และชัยวัฒน์ ปัญญาพงษ์ (2522, หน้า 9) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ คือ รุปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจ ลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้นได้

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลอง สภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้อง นำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิด หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบาย ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

### ประเภทของรูปแบบ

Steiner (1981, p. 87) กล่าวว่า รูปแบบแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (practical model or model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลอง ทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

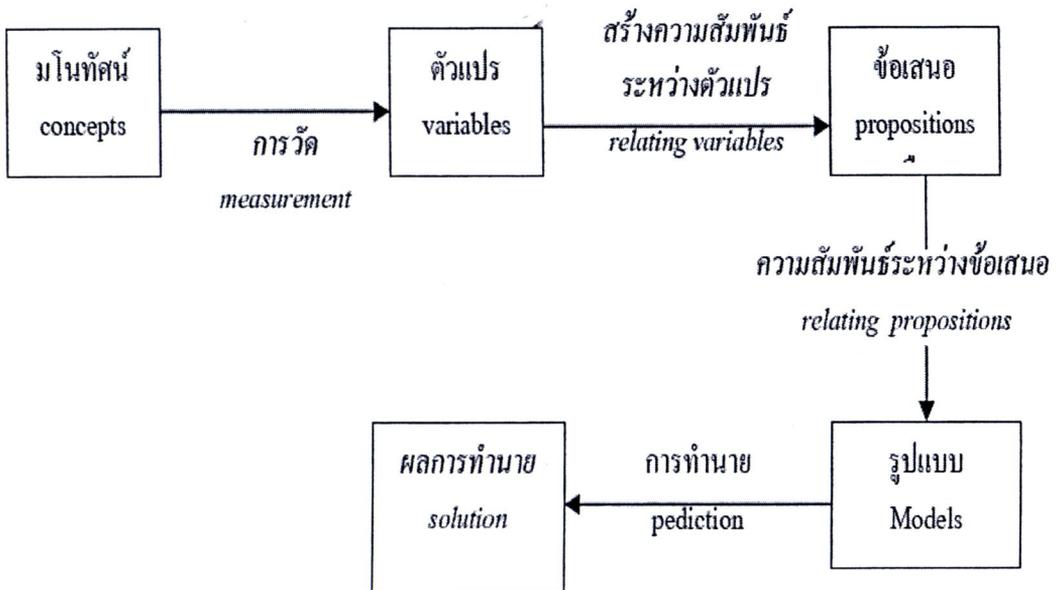
2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (theoretical model or model for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้น จากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

Keeves (1998, p. 49) จำแนกรูปแบบออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบคล้าย (analogue models) คือ เป็นรูปที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริงแบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น
2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (semantic models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาไทยในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยให้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ
3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือ โครงการ (schematic models)
4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematical models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์
5. รูปแบบเชิงเหตุผล (causal models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

### การสร้างรูปแบบ

Keeves (1998, p. 32) และ Steiner (1981, p. 21) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดว่า รูปแบบเสนออะไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ



ภาพ 1 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

ที่มา. จาก *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook* (p. 33), by J. P. Keeves, 1988, New York: Pergamon.

สรุปได้ว่า รูปแบบที่จะนำไปใช้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ นำเอาข้อมูลกำหนดโครงสร้าง และข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

## รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการศึกษาของ กานต์สุดา มาณะศิริรานนท์ (2546) ศึกษาพบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร มี 5 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดความรู้ เป็นการกำหนด/ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีรูปแบบดังนี้

1.1 การกำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้

1.2 การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้

1.3 การหาความต้องการในสิ่งที่จะเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

1.4 ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาดำเนินการ

1.5 การประกาศและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้

2. การแสวงหาความรู้เป็นการรวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย โดยมีรูปแบบ ดังนี้

2.1 การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้

2.2 การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้

2.3 การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายและลักษณะงาน

2.4 เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง

2.5 เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อ โสตทัศนต่าง ๆ

2.6 ประเมินความพร้อม

2.7 การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้

3. การสร้างความรู้ เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดันการหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้เอง โดยมีรูปแบบ ดังนี้

3.1 การกำหนดนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมต่าง ๆ ไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร

3.2 การประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ

3.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

3.4 รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

3.5 วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่

3.6 ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นมาใหม่

3.7 ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

4. การเก็บและการสืบค้นความรู้ เป็นการจัดเก็บความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปหมวดหมู่ต่าง ๆ โดยองค์กรต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อที่บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งานได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการ โดยมีรูปแบบ ดังนี้

4.1 การกำหนดนโยบายในการเก็บและการสืบค้นความรู้ในองค์กร

4.2 การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้

4.3 กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

4.4 ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่ องค์กรมีอยู่

4.5 บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่

4.6 ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ กลั่นกรอง ตรวจสอบและคัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

4.7 เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.8 จัดเก็บความรู้โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

4.9 ปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ/สื่อ โสตทัศนต่าง ๆ

5. การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ เป็นการกระจายความรู้และการถ่ายทอดไปด้วยความรวดเร็วอย่างเหมาะสมทั้งทั้งองค์การ โดยอาศัยกลไกทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งที่เป็นไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ โดยมีรูปแบบ ดังนี้

5.1 กำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ในองค์การ

5.2 การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้

5.3 เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

5.4 เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อ โสตทัศนต่าง ๆ

5.5 เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้

5.6 การเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้

5.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังที่มีการถ่ายโอนความรู้ตามวาระ (1, 3, 6 เดือน)

5.8 เปิดโอกาสให้บุคลากรถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์การต่อไป

เจนเนตร มณีนาค, ครุณรัตน์ วิบูลศิลป์, ภาวินี บุญเกษมสันติ และอรสา เตติวัฒน์ (2546, หน้า 96-98) กล่าวว่า โดยทั่วไป ความรู้มักจะไหลจากบนลงล่าง แต่ถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดการความรู้ ข้อมูลจะไหลเวียนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง คือ ไหลเวียนเชื่อมต่อกันไปทั่วทั้งองค์การ ซึ่งการจัดการความรู้ จะประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

1. การค้นหาและการสร้างขึ้นมา โดยสามารถได้มาจากหลายทาง เช่น จากสื่อต่าง ๆ การพบปะ การประชุม ประสบการณ์ด้าน โครงการและการวิจัย เป็นต้น

2. การรวบรวมจัดการ โดยการกรองความรู้ และจัดวางเป็นหมวดหมู่ จากนั้นจึงเชื่อมโยงไปสู่ภายนอก

3. การแบ่งปันความรู้ เป็นขั้นที่ความรู้จะถูกแบ่งปันกระจายออกไปให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ โดยใช้การสื่อสารกันหลายช่องทาง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยควรมีผู้จัดการความรู้ (knowledge manager) เข้ามาช่วยในการทำให้ข้อมูลมีการจัดเรียงเป็นระบบ หรือเป็นการเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการกระจายข้อมูลให้บุคคลสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้

4. การใช้งานและนำกลับมาใช้ใหม่ จะเกี่ยวพันระหว่างการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการติดต่อสื่อสารในรูปแบบหลากหลาย ทั้งรูปของรายงานนิทรรศการและการฝึกอบรม โดยความรู้เหล่านี้สามารถแพร่กระจายไปทางอินเทอร์เน็ตและกลับมาใหม่ได้

ธวัช หมัดเต๊ะ (2547, หน้า 10-27) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมการจัดการที่มุ่งส่งเสริมกระบวนการทางความรู้ การรวบรวม และการถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน การถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบและลูกค้า การแสวงหา การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศระหว่างกัน (best practice) การแพร่ความรู้จากคนสู่กลุ่มตลอดไปจนถึงการแพร่สะพัดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งทุกฝ่าย ทุกแผนก หรือแม้แต่ทุกคน ควรมีส่วนเกี่ยวข้องกับที่จะต้องรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เพราะความรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเองง่าย ๆ ตามธรรมชาติ แต่คนในองค์กรทุกคนมีส่วนสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นมา หากทุกฝ่าย ทุกแผนกมีกระบวนการทางความรู้ (knowledge processing) ที่ดีแล้ว พลังสร้างสรรค์จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในระยะยาว

พูนตา อุทัยเลิศอรุณ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การยึดกุมความรู้ การใช้ และการเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัตรที่ขับเคลื่อนจากความต้องการของคนในองค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ หรือนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร แต่เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นมิติที่ซับซ้อนและมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องได้มาจากการปฏิบัติ โดยมีฐานความเชื่อว่า การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้แห่งองค์กรและเทคโนโลยี สำหรับการจัดการความรู้ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) กระบวนการหลัก ๆ ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การจัดหาความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)
  2. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval)
  3. การใช้ความรู้ (knowledge usage/utilization)
  4. การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้ (knowledge transfer/distribution/sharing)
  5. การสร้างความรู้ใหม่ (new knowledge creation) เป็นวัฏจักรที่สืบเนื่องกัน
- ทวิศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะโสพัทธ์ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในสังคมแห่งความรู้ที่จะต้องมีการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร
- จากการศึกษาของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาพบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลและสถาบันให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการกับทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล สถาบัน และสังคม ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในสถาบันพร้อมที่จะรวบรวมความรู้ สร้างความรู้การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ การเก็บรักษาความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการให้บริการความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนางานของบุคคล หน่วยงาน และสถาบัน เพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน ดังนี้
1. การรวบรวมความรู้ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ และความรู้ฝังลึกในคน คือ
    - 1.1 ความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด ฐานความรู้ของหน่วยงานทั้งภายในภายนอกองค์กร Web Portal ของบุคคลและหน่วยงาน เพิ่มสะสมงานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ
    - 1.2 ความรู้ฝังลึกในคน ซึ่งได้จากการสนทนากับผู้มีความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเสวนา การระดมความคิด การประชุมสัมมนา การเล่าเรื่องราว การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้มีความรู้
  2. การสร้างความรู้ ได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม และการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี ดังนี้

2.1 การสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม โดยการนำความรู้ที่มีการบันทึกอยู่แล้ว มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นความรู้ใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บทความ เอกสารการเรียน การสอน ตำรา หลักสูตร โปรแกรม หรือจากการระดมความคิดร่วมกันระหว่างบุคลากร ในองค์กรเพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อการตัดสินใจ

2.2 การสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี โดยการทำวิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่และ นวัตกรรมใหม่

### 3. การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ ดังนี้

3.1 ตรวจสอบความรู้ขององค์กร ในด้านคุณค่าความถูกต้อง เหมาะสม และ มูลค่าของความรู้ โดยใช้ทีมผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการสำรวจ ความคิดเห็น ทำประชาพิจารณ์ วิเคราะห์ ทดสอบ เปรียบเทียบ และประเมิน

3.2 จัดทำสารบทความรู้ โดยการจำแนกประเภทของความรู้ ระดับความรู้ ความสัมพันธ์ และลำดับของความรู้ และบ่งบอกแหล่งความรู้ให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อ การนำไปใช้

3.3 การประมวลความรู้ โดยการจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมและ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเข้ารหัสและถอดรหัสความรู้เมื่อใช้กับเครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้ง การคัดเลือกและคัดสรรความรู้ที่ไม่มีคุณค่าออกจากฐานความรู้ ของหน่วยงาน

4. การเก็บรักษาความรู้ ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ และความรู้ฝังลึก ในคนให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร

### 5. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

5.1 รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยตรง ทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น และระดมความคิดร่วมกัน การจัดเสวนา การสนทนาผ่านอินเทอร์เน็ต รวมทั้ง การจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ของบุคลากรในองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ

5.2 รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยอ้อม เช่น การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ผ่านตัวกลาง คือ แผนที่ความรู้และฐานความรู้ Home Page และ Web Portal ที่มีระบบให้ผู้ใช้ได้มีการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการผ่านตัวกลาง ความรู้ที่เป็นเครื่องมือสืบค้น เช่น Google GoTo LockSmart Excite และอื่น ๆ

## 6. การนำความรู้ไปใช้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

6.1 การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ให้ขององค์กรในสื่อพิมพ์ประเภทต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร ตำรา Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและองค์กร

6.2 การจัดนิทรรศการ ทั้งภายใน ภายนอกองค์กร เพื่อเผยแพร่ความรู้ และนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

6.3 การถ่ายทอดความรู้ โดยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้ง การจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่สำคัญและจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## 7. การให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึง

### 7.1 หลักในการให้บริการ ประกอบด้วย

7.1.1 เป็นผู้ให้หรือผู้รับบริการและเป็นผู้บริการตนเอง

7.1.2 เป็นการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

7.1.3 ได้รับความยินยอมร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

7.1.4 สอดคล้องกับศักยภาพของผู้ให้บริการและเทคโนโลยี

7.1.5 มีดัชนีประเมินการบริการที่ชัดเจน เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว

การทันเวลา และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ

7.1.6 การมีข้อมูลสะท้อนกลับของผู้รับบริการ

### 7.2 กิจกรรมการบริการ ประกอบด้วย

7.2.1 การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะและชี้นำสังคม โดยผ่านช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วีดิโอ ภาพยนตร์ คาวเทียม อินเทอร์เน็ตทั้งบทความ บรรยายสรุป รายงาน ตำรา โครงการ ผลการวิจัย แนวคิด และนวัตกรรม

7.2.2 การฝึกอบรม สัมมนา

7.2.3 การให้คำปรึกษา โดยมีหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา ทั้งแก่บุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

7.2.4 การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคคลทั้งภายใน ภายนอกองค์กร รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับชุมชนในการจัดตั้งศูนย์ความรู้ ภายนอกองค์กร เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ศูนย์เรียนรู้ชุมชน ห้องแล็บของสังคม และการให้บริการสถานที่ เครื่องมือ และผู้อำนวยการแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการจัดทำโครงการ การวิจัย และกิจกรรมความรู้อื่น ๆ

Marquardt (1996, pp. 27-30) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก องค์กร เพื่อจะได้นำความรู้นั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่อไป ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (internal collection of knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร และเป็น ปัจจัยสำคัญประการสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร สามารถทำได้ ดังนี้

1.1.1 การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อการปรับปรุงงาน และสร้าง ให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะองค์กรต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น

1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา

1.2.3 การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น

1.2.4 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

1.2.5 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน และจากแหล่งอื่น ๆ

### 1.2.6 การจ้างพนักงานใหม่

#### 1.2.7 การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นการสร้างความรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กรที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือ เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้ หน่วยงานหรือคนในองค์กรซึ่งทุก ๆ คนในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการ ทำงาน ร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมเข้ากับความรู้ ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและ โอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป โดยองค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้ เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการ เรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บ เกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็น

ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ในส่วนของการค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาคำความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ (knowledge transfer and utilization) เป็นการนำความรู้เพื่อประโยชน์ต่อองค์การและเป็นความจำเป็นขององค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นไปได้ ทั้งที่โดยตั้งใจและโดยไม่ตั้งใจ

4.1 การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการ ดังนี้

4.1.1 การสื่อสารด้วยการเขียน การบันทึก การรายงาน จดหมายข่าว ประกาศ

4.1.2 การฝึกอบรม

4.1.3 การประชุมภายใน

#### 4.1.4 การสรุปข่าวสาร

#### 4.1.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วิดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)

#### 4.1.6 การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น

#### 4.1.7 การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน

#### 4.1.8 ระบบพี่เลี้ยง

4.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน มีวิธีการ ดังนี้

#### 4.2.1 การหมุนเวียนงาน

#### 4.2.2 ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา

#### 4.2.3 คณะทำงาน

#### 4.2.4 เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

Davenport et al. (1998, pp. 45-47) กล่าวว่า การจัดการความรู้ว่า มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้ ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้ และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และความรู้จากกิจกรรมองค์กรหรือความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น

2. การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ มุ่งที่คน กลุ่มคน การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ จะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดี และช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของพนักงานด้วย

3. การยกระดับความรู้ ต้องไม่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด หลักการที่สำคัญของการยกระดับความรู้ ก็คือ จะทำอย่างไรจึงจะทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

4. การเก็บความรู้ ต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ขององค์การ  
ในฐานที่ความรู้เป็นสินทรัพย์เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล

5. การนำความรู้ไปใช้ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้จะไม่ได้ประโยชน์ หากไม่มีการนำไปใช้  
ให้แพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน การเพิ่ม  
ผลผลิตบริการ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์การเพิ่มขึ้น

Srikantaiah and Koenig (2000, p. 3) กล่าวว่า องค์การจะต้องมีวินัยในกระบวนการ  
ของการจัดการความรู้ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ประกอบด้วย การยึดกุม  
ความรู้ การประเมินผล การแบ่งปันความรู้ และการจัดเก็บหรือการรวบรวมความรู้ไว้  
ในฐานข้อมูล เอกสาร และนโยบายขององค์การ เป็นต้น

Tannenbaum and Alliger (2000, pp. 15-22) กล่าวว่า มุมมองหลักที่จะทำให้การจัดการ-  
ความรู้มีประสิทธิภาพ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงความรู้ การซึมซับความรู้  
และการประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคคล  
ได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ เนื่องจาก  
ถ้าไม่มีใครแลกเปลี่ยนความรู้ ก็จะไม่มีการรู้ ความรู้ที่แลกเปลี่ยนนั้น ต้องเป็นข้อมูล  
ที่มีความถูกต้องสมบูรณ์และมีขอบเขตเวลา โดยอาจใช้หลักในการแลกเปลี่ยนความรู้  
ดังนี้

การแลกเปลี่ยนความรู้ = ความรู้จากผู้รู้จริง + การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน  
ความรู้ด้วยความเต็มใจและสร้างให้เกิดแรงจูงใจ + ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความรู้  
+ การใช้กลั่นกรองและถ่ายทอด + ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ

2. การเข้าถึงความรู้ (knowledge accessability) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคลากร  
สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการบริการ  
ลูกค้า โดยสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ ในเวลาที่ต้องการและอย่างเหมาะสม และองค์การ  
ต้องสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานได้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือ ดังนั้น การเข้าถึง  
ข้อมูลได้จึงเป็นเรื่องของคุณภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ในมุมมองหลักที่ 1 ตลอดจน  
วิธีการและกลไกในการเผยแพร่ ดังนี้

การเข้าถึงความรู้ = การแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ได้ตามที่ต้องการและ  
 ด้วยความเต็มใจ + ความรู้ที่มีการจัดการพร้อมที่จะเผยแพร่ได้ + การเผยแพร่ความรู้/  
 การกระจายความรู้

3. การซึมซับความรู้ (knowledge assimilation) เป็นการขยายความรู้ให้บุคคล  
 มีการเรียนรู้ หรือสร้างความกลมกลืนกันของความรู้ที่พวกเขาจำเป็นต้องใช้ โดยอาจใช้  
 หลักในการซึมซับความรู้ ดังนี้

การซึมซับความรู้ = การเข้าถึงความรู้ + แรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการกระตุ้น  
 ให้เกิดความตั้งใจที่จะได้ความรู้จริง ๆ + ความสามารถในการเรียนรู้ (พร้อมและสามารถ  
 ที่จะเรียนรู้ได้)

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้  
 บุคลากรนำไปประยุกต์หรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการบริการลูกค้า  
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ก็คือ หน้าที่ในการขยาย  
 และเพิ่มพูนให้คนมีการยอมรับเอาความรู้หรือรู้ว่าจะเข้าถึงข้อมูลได้อย่างไร เมื่อมีโอกาส  
 ที่พวกเขาต้องใช้ ก็จะสามารเรียนรู้ได้ทันที โดยมีแรงกระตุ้นที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ ไปใช้  
 และมีความสามารถในการใช้ความรู้ที่รับเข้ามาด้วย ดังนี้

การประยุกต์ใช้ความรู้ = การซึมซับความรู้ + โอกาสในการนำไปใช้ + แรงจูงใจ  
 ในการนำไปใช้ + ความสามารถในการใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Cummings and Worley (2001, pp. 526-528) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย  
 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ และการแพร่กระจายความรู้ ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ (generating knowledge) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนก  
 ชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการ  
 การตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนไหน  
 ที่ความรู้จะสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด องค์กรจึงต้องออกแบบกลไก  
 ที่ต้องการเกี่ยวกับรู้นั้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2. การเก็บรวบรวมความรู้ (codification knowledge) โดยอาศัยเทคโนโลยีโดยเฉพาะ  
 ความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) ที่สกัดได้จากตัวบุคคล รายงานต่าง ๆ และแหล่งข้อมูล  
 อื่น ๆ และการเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ที่ไม่สามารถ

นำมาจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ในระบบคอมพิวเตอร์ได้ แต่จะได้จากการสนทนา การติดต่อสื่อสารโดยตรง และบทสนทนากับผู้ที่มีความรู้

3. การแพร่กระจายความรู้ (distributing knowledge) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้การปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายด้วยวิธีการที่หลากหลายซึ่งสามารถแบ่งวิธีการแพร่กระจายความรู้ได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1 วิธี Self-directed Methods โดยให้สมาชิกในองค์กรควบคุม และริเริ่มการแพร่ความรู้ ซึ่งรวมถึงฐานข้อมูลที่ใช้สำหรับเก็บความรู้และระบบแหล่งที่ตั้งที่จะช่วยสมาชิกค้นหาได้ตามที่ต้องการ เช่น ข้อมูลลูกค้า รายงานการวิเคราะห์ เป็นต้น Locator System จะสามารถวางขอบเขตจากง่ายไปยากได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ Pull and Push ของระบบด้วย คือ สมาชิกสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการได้ หรือการส่งความรู้ที่สมาชิกต้องการ ไปให้

3.2 วิธี Knowledge Services and Networks เป็นการส่งมอบความรู้และจัดหาผู้ช่วยเฉพาะและจัดการช่องทางให้ความรู้ออกจากองค์กร ในลักษณะของการเป็นเครือข่ายที่มีการออกแบบให้เชื่อมโยงกับสมาชิกทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาจใช้ Chat room หรือ Intranet ก็ได้

3.3 วิธี Facilitated Transfer จะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่สนับสนุนการแพร่กระจายความรู้ ซึ่งได้รับการอบรมในการช่วยหาและถ่ายทอดความรู้เช่นเดียวกับการเข้าฐานข้อมูลและบริการความรู้อื่น ๆ รวมทั้งมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงและช่วยสมาชิกในการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ทั้งนี้ จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ โครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

Housel and Bell (2001, p. 114) กล่าวว่า รูปแบบหลักของกระบวนการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกับรูปแบบของธนาคารโลก คือ การสร้างความรู้ (creating) การเคลื่อนย้าย และกระจายความรู้ (organizing) และการประยุกต์ใช้ (applying) แต่จะต้องประกอบไปด้วยคนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ 3 ส่วน คือ นักความรู้ (knowledge producer) มีหน้าที่ในการสร้างความรู้ ผู้ปฏิบัติงาน (knowledge holder) ซึ่งเป็นผู้ที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง และผู้จัดการความรู้ (knowledge organizer) ที่มีหน้าที่คล้ายกับบรรณารักษ์ห้องสมุด



Takeuchi and Nonaka (2001, p. 171) เสนอว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนด การสร้าง การแสวงหา หรือยึดกุมความรู้ การกลั่นกรอง การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้

Merali (2001, pp. 44-45) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้ เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์กรทั้งปัญหาและ โอกาสที่จะสามารถ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหา และเพื่อ การพัฒนางาน ความรู้ที่สร้างขึ้นนี้ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมี และอาจได้มา จากความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการ ที่หลากหลายที่ได้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ออกมาให้มากที่สุด

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

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากร ในองค์กรได้นำไปใช้เพื่อการแก้ปัญหา หรือเพื่อพัฒนางาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้ องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เมื่อนานไปอาจจะเก่า และใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัย หรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปไม่เหมาะสม กับความรู้ที่องค์กรมีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่ อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคน ที่อยู่ในองค์กรกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งต้องมีการดำเนินการอยู่เสมอ เพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากการแข่งขันทางเทคโนโลยี-สารสนเทศในเวทีโลกมีสูง โดยมีรูปแบบพลวัตรกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน

Sallis and Jones (2002, pp. 22-23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ ของการใช้ความรู้ที่เหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูกับนักเรียน ระหว่างทีมงาน และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งทางวิชาการ

ในฐานะผู้นำความรู้ในสังคม ภายใต้การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยสนับสนุนอื่นที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

Kucza (2001), Sveiby (2003) และ Wiig (2003) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

1. การจัดหาความรู้ (knowledge acquisition)
  2. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval)
  3. การใช้ความรู้ (knowledge usage/utilization)
  4. การเคลื่อนย้าย การกระจายความรู้ และการแบ่งปันความรู้ (knowledge transfer/distribution/sharing)
  5. การสร้างความรู้ (new knowledge creation) เป็นวัฏจักรที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง
- McElroy (2003, p. 3) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่ เรียกว่า (first-generation KM) ที่เน้นกระบวนการของการยึดกุมความรู้ (capture) การแบ่งปัน หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (sharing) การเข้ารหัสความรู้ (codification) และการกระจายความรู้ (distribution) ให้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ นั้น ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่สามารช่วยในการแก้ปัญหาใหม่เกิดขึ้นได้ โดยคาดหวังให้เกิดผลกระทบในทางบวก เพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากร ได้เร็วขึ้น และมุ่งให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นพลังสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในระยะยาว

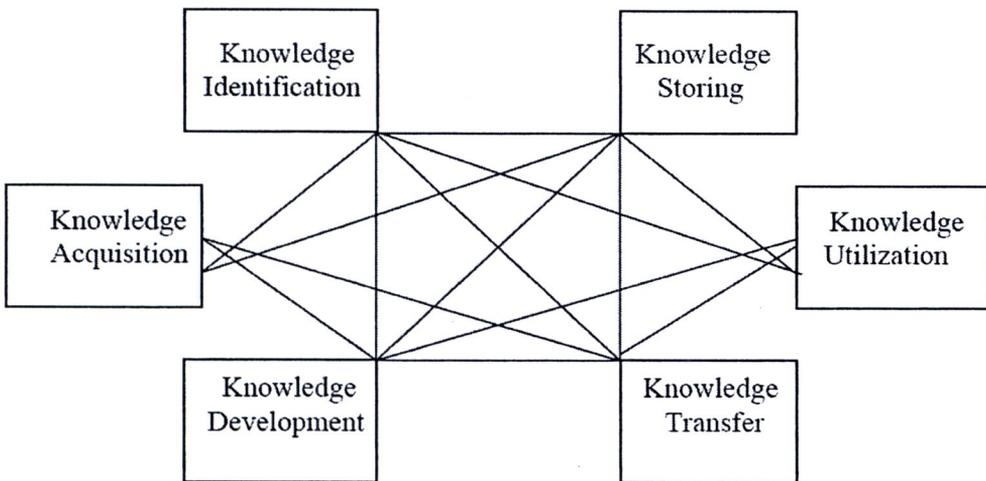
Mertins et al. (2003, p. 48) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรว่า จะต้องประกอบด้วยหลักการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้

McKeen and Smith (2003, pp. 51-54) กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้
2. การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่า จะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไรซึ่งอาจได้จาก ผู้รู้ หรือเครือข่ายต่าง ๆ
3. การยึดกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน

4. การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร

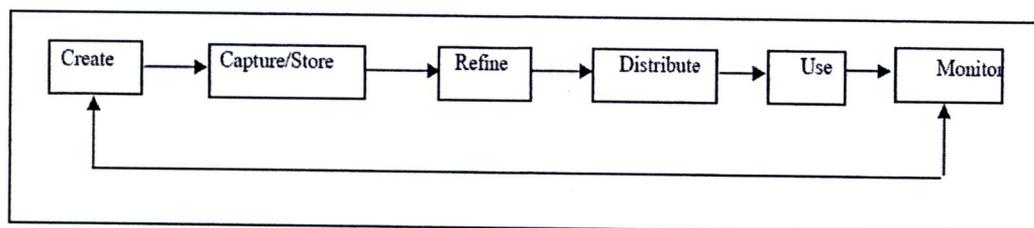
5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้ นอกจากนี้ ยังมีผู้นำเสนอการจัดการความรู้ โดยออกแบบเป็นโมเดลต่าง ๆ ที่น่าสนใจหลายรูปแบบ เช่น โมเดลกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบโดย Probst, Raub, and Romhardt (2000) ซึ่งกล่าวว่า เป็นโมเดลที่แตกต่างกันในตัวรูปแบบ แต่ก็ต้องอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยง เช่นเดียวกันทั้งสองรูปแบบ โดยโมเดลดังกล่าวได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (knowledge identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (knowledge acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (knowledge development) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) การนำความรู้ไปใช้งาน (knowledge utilization) และการจัดเก็บความรู้ (knowledge storing) โดยการจัดการความรู้ตามโมเดลนี้เป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบของ Mesh (อ้างถึงใน สมชาย นำประเสริฐชัย, 2546, หน้า 104) ที่แต่ละกระบวนการ มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ จะขาดช่วงหรือตอนใดตอนหนึ่งไม่ได้



ภาพ 2 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Probst, Raub, and Romhardt

ที่มา. จาก “เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้,” โดย สมชาย นำประเสริฐชัย, 2546, วารสาร ไมโครคอมพิวเตอร์, 21(215), หน้า 104.

ส่วนโมเดลของ Turban (อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 52) นั้น เป็นโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบเป็นลักษณะของพลวัตร ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ การจับและเก็บความรู้ การเลือกหรือกรองความรู้ การกระจายความรู้ การใช้ความรู้ และการติดตาม/ตรวจสอบ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 โมเดลกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Turban

ที่มา. จาก การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (หน้า 52), โดย พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ต.

Dale (2004) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของความสามารถในการปฏิบัติการแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์ ซึ่งรวมถึงกระบวนการในการเรียนรู้ และการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร

Keyser (2004) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ 4 ขั้นตอน คือ การยึดกุมความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

Fullan (2004, pp. 3-4) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรในปัจจุบันว่า จะมีลักษณะพิเศษที่ลู่เข้าหาทฤษฎีมากขึ้น และตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้ และกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อน โดยเห็นว่า การเข้าถึง การจัดเก็บ การสร้าง การแบ่งปันความรู้ การแพร่กระจายความรู้ และการนำความรู้ นั้น ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร จะเป็นปัจจัยหลักภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge Based Society and Economy--KBS/KBE) โดยได้อธิบายถึงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของการสร้าง

และการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ ประการแรก บุคคลจะไม่สมัครใจในการแบ่งปันความรู้ หากเขาปราศจากจรรยาบรรณบางประการที่สร้างพันธะหรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ประการที่สอง บุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้ หากปราศจากการรับรู้ถึงผลวัตรของการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนกัน ประการสุดท้าย ข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน จะทำให้สารสนเทศขาดความพอดีหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเปลี่ยนสารสนเทศไปสู่ความรู้ เป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งนี้ จะต้องมีการสร้างจุดเชื่อมต่อ (making coherence) ของความรู้ให้เกิดความสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

Collison and Parcell (2004, pp. 21-22) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ว่าการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติจะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 4 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งองค์การต้องมีการจัดการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนของการสร้าง การค้นหาหรือค้นพบความรู้ เพื่อให้ได้ “กลวิธี” ในการทำงานที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์การ โดยเป็นการเรียนรู้จากกิจกรรมที่องค์การดำเนินอยู่เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (best practice)

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 จะต้องนำมาความรู้ที่ได้มาสกัดหรือกลั่นกรองเอาเฉพาะส่วนที่เป็นประโยชน์และทันสมัย แล้วนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้ทั่วทั้งองค์การอย่างรวดเร็ว โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกในการเผยแพร่ความรู้ที่ได้ใหม่แล้วนำไปจัดเก็บให้เป็นระบบ พร้อมทั้งจะใช้งานได้ทันทีที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ความรู้ที่จัดเก็บไว้นี้ถือเป็นสินทรัพย์หรือทุนปัญญาขององค์การ องค์การจึงต้องนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากมีการลงทุนโดยการจัดอบรมประชุมสัมมนา หรือนำไปใช้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย และหลายช่องทาง

ขั้นตอนที่ 4 ความรู้ที่ได้มาทั้งหมด อาจจะล้าสมัยเมื่อกาลเวลาผ่านไป องค์การจึงต้องจัดการความรู้ซ้ำใหม่ในขั้นตอนที่ 1

Dalkir (2005, p. 2) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์การ ประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ 4 ขั้นตอน คือ การจับหรือการสร้างความรู้ การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ การได้มา และการประยุกต์ใช้ความรู้

Hsu (2006) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์การประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ 4 ขั้นตอน คือ การได้มา การปรับเปลี่ยน การประยุกต์ใช้ และการป้องกัน

Marquardt (2002) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (acquisition) หมายถึง การเลือกข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
2. การสร้างความรู้ (creation) หมายถึง การพัฒนาความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมซึ่งเกิดขึ้นได้จากความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของความรู้ และผสมผสานกันอย่างมีเหตุมีผลตามวิธีการสรุปจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวม
3. การจัดเก็บความรู้ (storage) หมายถึง การจัดระบบข้อมูล และการนำไปจัดเก็บไว้สร้างคุณค่าของความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่
4. การวิเคราะห์และการทำงานข้อมูล (analysis and data mining) หมายถึง เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง และการตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลต่าง ๆ โดยการทำเหมืองข้อมูลสามารถทำให้เกิดความเข้าใจความหมายของข้อมูล โดยมีการแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล
5. การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (transfer and dissemination) หมายถึง เทคนิค วิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายในบุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ทั้งมีเป้าหมายและไม่มีเป้าหมายทั้งหมดในองค์การ
6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (application and validation) หมายถึง การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์การ โดยความสำเร็จสามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่องหมุนเวียน และการใช้ความรู้สร้างสรรค์สำหรับความรู้ และประสบการณ์ที่มากมายขององค์การ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอนที่มีการนำเอาความรู้ฝังลึกในคน และความรู้เปิดเผยมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์การที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีเป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม ส่งผลถึงผลผลิตและบริการที่เพิ่มขึ้นและดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสรุปได้จากการสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ ข้างต้น

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ จะพบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบคล้ายคลึงกัน แต่อาจมีบางประการที่สลับสับเปลี่ยนกันไปตามความคิดที่ได้จากการศึกษาและการสังเคราะห์ของแต่ละรูปแบบ ผู้วิจัยจึงได้ผสมผสาน (prescript & descriptive) ในส่วนที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996; 2002) 6 ขั้นตอน เพื่อนำมาเป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)
2. การสร้างความรู้ (knowledge creation)
3. การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage)
4. การวิเคราะห์ความรู้ และคัดกรองความรู้ (knowledge analysis)
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (knowledge transfer and dissemination)
6. การประยุกต์ใช้และปรับความรู้และการทำให้ความรู้เที่ยงตรง (knowledge application and validation)

### องค์ประกอบจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจุบัน การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่ใช่สิ่งที่ยังพอสำหรับองค์การที่ต้องการแข่งขันในเวทีโลกอีกต่อไป การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการขององค์การในปัจจุบัน ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรมากที่สุด โดยเฉพาะในการแลกเปลี่ยน “กลวิธี” (know how) (Keyser, 2004) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลหรือองค์การประสบความสำเร็จ ทั้งในระยะยาวและในอนาคต ซึ่งจะทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น จึงต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเกื้อหนุนให้เกิดความสามารถในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อที่จะได้สามารถนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในเวลาที่ต้องการ (Davenport & Probst, 2002, p. 15) เนื่องจากการจัดการความรู้จะทำให้เกิดความร่วมมือภายในองค์การ ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากขึ้น และช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ภายใต้องค์ประกอบที่สำคัญ และจำเป็นต่อการจัดการความรู้ (Hibbard, 1997, p. 46) เพราะความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเป็นสถานที่ที่ต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ (Rowley, 1999, p. 416) และเป็นองค์การที่จะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้มากกว่าองค์กรประเภทอื่น (Hoy & Miskel, 2001, p. 32)

การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยปฏิบัติการทางการศึกษาที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด และเป็นหน่วยที่ให้บริการการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549) ที่ต้องสร้างเครือข่าย และแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสนับสนุนและช่วยเหลือให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ และผู้เรียนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในโลกปัจจุบัน การจัดการความรู้ในมุมมองด้านนโยบายและการปฏิบัติ จะสามารถใช้เพื่อการสนับสนุนการบริหาร และการจัดการศึกษา ตลอดจนการเรียนการสอนเพื่อเป็นการทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้เตรียมตัวและพัฒนาไปสู่ยุคข่าวสาร (Petrides & Guiney, 2002) เพราะความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต สถานศึกษาจึงเป็นสถานที่ที่ต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ (Rowley, 1999, p. 416) และเป็นองค์การที่จะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้มากกว่าองค์กรประเภทอื่น (Hoy & Miskel, 2001, p. 32)

การจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา (Sallis & Jones, 2002, p. 2) มีผลผลิตและบริการที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น (Sallis & Jones, 2002, p. 72) และในฐานะที่สถานศึกษาเป็นองค์การประเภทบริการทางการศึกษาในการสร้างคนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอ เหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาการต่างๆ มีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างชาญฉลาด จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์คุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเป็นผลดี (พจน์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 23) และยังช่วยในการเตรียมตัวและพัฒนาผู้เรียน ไปสู่ยุคข่าวสารและสังคมแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (Petrides & Guiney, 2002)

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหน่วยงาน  
 ที่มีการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปใช้จนประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ว่า  
 เป็นส่วนประกอบ ดังนี้

**ด้านการแสวงหาความรู้** ในการแสวงหาความรู้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน การแสวงหา  
 ความรู้ คือ กระบวนการ วิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ  
 ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาองค์ความรู้ก็คือ  
 (1) ข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้  
 เป็นวัฒนธรรมประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร (2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มา  
 โดยไม่ได้ตั้งใจ แต่องค์กรต้องแสวงหาองค์ความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นเท่าเดิม  
 (Marquardt, 2002, p. 144) เป็นการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวม ความรู้ที่มีประโยชน์ และ  
 มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่กระจัดกระจาย  
 หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนอาจารย์เกิดทักษะ  
 และความชำนาญ โดยการแสวงหาความรู้จากภายในองค์กร เช่น จากบทความ คู่มือ ตำรา  
 เอกสาร คำสอนหลักสูตร รายงานวิจัย ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์  
 สื่อและอุปกรณ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่เก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีช่องทางสำคัญ  
 ในการเข้าถึงความรู้ประเภทนี้จาก Intranet และในรูปแบบของกระบวนการ เช่น การระดม  
 ความคิด การอภิปราย การสอนงานการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน  
 และระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนการแสวงหา ความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น จาก Internet  
 สื่อ สิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ  
 เพื่อสร้างพันธมิตร เพื่อความเข้มแข็งทางคุณภาพการรักษาอาจารย์ของอาจารย์ และ  
 มหาวิทยาลัย และเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนางาน โดยนำความรู้ที่นำมาใช้  
 ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Marquardt, 1996, p. 27) โดยมีรูปแบบ ดังนี้ (1) การกำหนด  
 นโยบายในการแสวงหาความรู้ (2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการ  
 เรียนรู้ (3) การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน  
 (4) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (5) เตรียมเทคโนโลยี-  
 สารสนเทศ/สื่อ โสตทัศนต่าง ๆ (6) ประเมินความพร้อม (7) การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหา  
 ความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้

สรุปได้ว่า การแสวงหาคำความรู้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน คือ การนำเอาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรมากลั่นกรอง และนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงานการฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยงการเรียนรู้ จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ ปฏิบัติงานต่างขององค์กร

**การสร้างความรู้** เป็นการกำหนดหรือระบุว่า ความรู้ใด ที่อาจารย์ต้องเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร มากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ได้ (Marquardt, 1996, p. 27; McKeen & Smith, 2003, p. 51) ประกอบด้วย นักความรู้ (knowledge producer) มีหน้าที่ในการสร้างความรู้ ผู้ปฏิบัติงาน (knowledge holder) เป็นผู้ที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยตรง และผู้จัดการความรู้ (knowledge organizer) ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่คล้ายกับบรรณารักษ์ห้องสมุด (Housel & Bell, 2001, p. 114) โดยคำนึงถึงความจำเป็น ชนิดและประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ และมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ การกำหนดความรู้ จึงเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อชี้เฉพาะว่า ส่วนไหนที่ความรู้ จะสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด องค์กรจึงต้องออกแบบกลไกที่ต้องการเกี่ยวกับความรู้ นั้น ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (Cummings & Worley, 2001, p. 526)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กรอีกด้วย และเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งคือ หากองค์กรอยู่กับความรู้เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยลงไปทุกขณะ ท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรจะไม่สามารถปรับตัวให้มีสมรรถนะในการดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไปได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กรด้วย

Marquardt (2002, p. 148) กล่าวว่า การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดันสัมผัสรู้การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึง ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ได้ ดังนี้

1. สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
2. สร้างความรู้โดยนำความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่
3. สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้อื่นของแต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่ และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร
4. สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้
5. สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
6. สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving)
7. สร้างความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ

Natarajan and Shekhar (2002, p. 23) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หรือแนวคิดใหม่จากประสบการณ์ พบว่า เป็นเรื่องง่ายในการดึงเอาความรู้ที่มีอยู่แล้ว และปรับใช้ความรู้นั้นให้กลับมาเป็นความรู้ใหม่ก็ถึงเป็นการสร้างความรู้ใหม่ได้เหมือนกัน การสร้างรู้นั้นอาจเกิดขึ้นผ่านการทำงานตามปกติของเรา เช่น การเปลี่ยนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนแล้วสะสมเป็นความรู้ขององค์กรการบททวนผลการทำงานที่ผ่านมาแล้วสรุปเป็นบทเรียน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นลายลักษณ์อักษรบันทึกในคู่มือการทำงาน การฝึกให้พนักงานสามารถทำวิจัยเชิงปฏิบัติการได้อย่างง่าย (action research) หรืออาจเป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับภาคผลิตเพื่อผลิตนวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการขององค์กรหรือการให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมถึงสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนได้สิทธิเป็นผู้ใช้ผลวิจัยนั้น เป็นต้น ดังนี้

1. สร้างความรู้ผ่านการจัดทำคู่มือการทำงาน
2. สร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงความผิดพลาดหรือทำความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียน



3. สร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา

4. สร้างความรู้ผ่านความร่วมมือระหว่างองค์การการสร้างเครือข่าย (network)

สรุปได้ว่า การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านหลาย ๆ กระบวนการที่สลับซับซ้อน วิจัย เชื่อมโยง และผสมผสานผนวกกับองค์ประกอบของความรู้ที่เคยเรียนรู้มา เข้าด้วยกันเพื่อสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่

**การจัดเก็บความรู้** เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บ เพื่อให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ ในครั้งต่อ ๆ ไป (Marquardt, 1996, p. 27) ให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ รวมทั้งต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัย และการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน (McKeen & Smith, 2003, p. 56) โดยที่องค์การจะต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ หรือทุนปัญญาขององค์การ (Collison & Parcell, 2004, p. 21) ในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์การ เช่นเดียวกับที่องค์การให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล (Davenport et al., 1998, p. 45) โดยองค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ (1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว (2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ (3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ โดยมีรูปแบบ ดังนี้ (1) การกำหนดนโยบายในการเก็บ และการสืบค้นความรู้ในองค์การ (2) การประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์การเพื่อให้บุคลากร

เก็บและสืบค้นความรู้ (3) กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ (4) ทีมผู้ชำนาญการ และ นักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ (5) จัดเก็บความรู้ โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

Marquardt (2002, p. 145) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ คือ การบันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การสร้าง และการจดจำข้อมูลของแต่ละคน การจัดเก็บความรู้ควรจะ (1) จัดโครงสร้าง และเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและ ส่งมอบได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว (2) จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ และ (3) จัดเก็บ โดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน และกระชับ ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสม ตามที่ต้องการ

Natarajan and Shekhar (2002, p. 24) กล่าวว่า การเก็บความรู้ (knowledge storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ในที่ใดที่หนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม ความรู้เหล่านั้นก็ต้องมีการปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ และเก็บอย่างมีความสัมพันธ์กัน มิเช่นนั้นแล้ว ก็จะสิ้นสุดการเป็นความรู้ เพราะความรู้ที่ล้าสมัยจะเป็นอันตรายมาก การจัดเก็บความรู้จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด ประเภทของความรู้ (knowledge capture) การบำรุงรักษาฐานความรู้ (knowledge based) และการสร้างแผนที่ความรู้ (knowledge map) ดังนี้

1. การกำหนดประเภทของความรู้ (knowledge typology) สามารถจำแนกได้เป็น ความรู้ที่เป็นนัย (tacit knowledge) กับความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ซึ่งองค์การ ต้องวิเคราะห์ว่า ความรู้ที่องค์การมีอยู่ในปัจจุบันที่เป็นความรู้ที่เป็นนัยกับความรู้ที่ชัดเจน มีมากน้อยแค่ไหน และความรู้ที่ต้องการในอนาคตคืออะไร

2. การจับความรู้ (knowledge capture) เป็นกระบวนการของการจัดการความรู้ ในรูปแบบบางอย่างกลไกการวัดการความรู้จะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของความรู้และเทคโนโลยี ที่จะใช้แนวทางที่มีประโยชน์การใช้องค์ประกอบของความรู้ก็คือ การเก็บความรู้เหล่านี้ ในรูปวัตถุความรู้ (knowledge object) เช่น บทความ หนังสือ บุคคลหรือหน่วยการเรียนรู้ จากโปรแกรมการฝึกอบรมบนเว็บ

3. ฐานความรู้ (knowledge based) เมื่อความรู้ถูกจับ (capture) ก็ต้องมีการจัดการนำไปใส่ไว้ในฐานความรู้ ซึ่งมีทั้งเนื้อหาที่มีโครงสร้าง และไม่มีโครงสร้าง และความรู้ต้องสามารถดึงออกมาใช้ได้สะดวก

4. แผนที่ความรู้ (knowledge map) จะเป็นสิ่งที่บอกว่าคุณสมบัติที่ต้องการนั้นจะเข้าไปหาได้ที่ไหน และจะค้นหาอะไร ซึ่งผู้ใช้จะได้ความรู้ในสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ และมีการชี้แนะทางในการเข้าถึงความรู้และการค้นคืนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การจัดเก็บความรู้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน คือ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บข้อมูลสารสนเทศ และความรู้บันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้องค์การจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการเข้าถึงข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์การ จึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบดังนี้ (Marquardt, 1996, p. 30)

1. ความจำเป็นของการเรียนรู้
2. วัตถุประสงค์ของงาน
3. ความชำนาญของผู้ใช้
4. หน้าที่/การใช้สารสนเทศ
5. สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

**การวิเคราะห์หลักันกรองความรู้ และจัดระบบความรู้** เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บ เพื่อให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป (Marquardt, 1996, p. 27) ให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ รวมทั้งต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น

ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน (McKeen & Smith, 2003, p. 56) โดยที่องค์กรจะต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ หรือทุนปัญญาขององค์กร (Collison & Parcell, 2004, p. 21) ในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร เช่นเดียวกับที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล (Davenport et al., 1998, p. 45)

Marquardt (2002, p. 157) กล่าวว่า การวิเคราะห์หลักแก่นกรองความรู้และจัดระบบข้อมูลเป็นเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลการวางโครงสร้างของข้อมูล หรือความรู้ การทำให้ความรู้ในคลังมีความถูกต้องเป็นปัจจุบันเพื่อให้บุคลากรในองค์กรรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องนอกองค์กรสามารถเข้าถึงได้ทุกคนทุกเวลาทุกโอกาสตามสิทธิการเข้าถึง (access right) ที่กำหนด ในส่วนของการจัดระบบข้อมูล เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานองค์กร จึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการที่จัดไว้อย่างเป็นระบบสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ขององค์กรหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้นการประชุมการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์หลักแก่นกรองความรู้ และจัดระบบข้อมูล หมายถึง เป็นเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะนำมาสานต่อการวางรากฐานของข้อมูลหรือความรู้การทำให้ความรู้ในคลังมีความถูกต้องเป็นปัจจุบันเพื่อให้บุคลากรในองค์กรรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร สามารถเข้าถึงได้ทุกคน ทุกเวลา ทุกโอกาส ตามสิทธิการเข้าถึงที่กำหนด

**การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้** เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เป็นความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจารย์หรือมหาวิทยาลัยมีการเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เช่น จากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร คู่มือ ตำรา บทความ หลักสูตร เป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลหรือองค์กร (McKeen & Smith, 2003, p. 58) ซึ่งรวมถึง กระบวนการในการเรียนรู้ และการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Dale, 2004) ผลที่เกิดจากการใช้ความรู้จะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงานเพิ่มผลผลิตบริการ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น (Davenport et al., 1998, p. 47) และมีผลเชิงป้อนกลับ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้

ในการทำงานให้มาก เช่น ในด้านของการพัฒนาการเรียนรู้ และกระบวนการคิด อาทิ การทำงาน การวางแผน การ แก้ปัญหา การตัดสินใจ การวัดและประเมิน ด้านการให้บริการ ความรู้ ทั้งแก่บุคคลภายในองค์กรและสังคมภายนอก รูปแบบของการให้บริการความรู้ อาทิ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ กระบวนการนำความรู้ไปใช้ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมาก ที่จะไม่เกิดประโยชน์และไม่คุ้มค่า โดยมีรูปแบบ ดังนี้ (1) กำหนดนโยบายที่จริงจัง และ มุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในองค์กร (2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการนำความรู้ไปใช้ (3) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อ โสตทัศนต่าง ๆ (4) เลือกวิธีการที่จะนำความรู้ไปใช้ (5) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำ ความรู้ไปใช้ (6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังที่มีการนำความรู้ไปใช้ ตามวาระ (1, 3, 6 เดือน) (7) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ ขององค์กรต่อไป (8) การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ความรู้ให้ขององค์กรในสื่อพิมพ์ประเภทต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร ตำรา Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและองค์กร (9) การจัดนิทรรศการ ทั้งภายในภายนอกองค์กรเพื่อเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ (10) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการเรียนรู้และหลักสูตร ที่หลากหลาย รวมทั้งการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์กรทั้งที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (11) การให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึงหลักในการให้บริการ และ (12) กิจกรรมการบริการ

Marquardt (2002, p. 161) กล่าวว่า การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้เป็นการเคลื่อนไหว ของกลไกอิเล็กทรอนิกส์ บุคคลที่จะส่งผ่านข้อมูล และภูมิปัญญาไปยังองค์กร

**การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา** ในการประยุกต์ใช้และ ปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีผู้เชี่ยวชาญให้ความหมาย ดังนี้

Marquardt (2002, p. 161) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย อยู่ตลอดเวลา (knowledge application and validation) คือ การใช้หรือประเมินความรู้ โดยคนในองค์กร เป็นการนำความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรนำมาใช้ประโยชน์

อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องจากความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ความรู้ที่จะกระจายและถ่ายโอนไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ การไหลของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นไปได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

Natarajan and Shekhar (2002, p. 25) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ นั้น คือ การนำความรู้ที่มีอยู่ประยุกต์ใช้และปรับถ่ายทอดไปยังผู้อื่น เช่น การฝึกงานการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติการเป็นผู้ช่วยการจัดงานความรู้การเป็นพี่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติในงานการฝึกอบรม ฯลฯ

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา หมายถึง การใช้หรือประเมินความรู้โดยคนในองค์กรเป็นการนำความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าองค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กอง บ.ก. วิชาการ (2546) รวบรวมผลการศึกษเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ผู้นำที่แสดงความเอาใจจริงเอจจต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้ (learning person) พัฒนาความเป็นองค์กรเรียนรู้ (learning organization) โดยใช้พลังสร้างสรรค์ของการจัดองค์การแบบแนวราบในระบบเครือข่ายโดยเน้นการนำจากเบื้องหลัง (lead from behind) และการให้อำนาจ (empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. โครงสร้างองค์กรที่เป็นแนวราบ และเน้นการทำงานแบบเครือข่าย (networking) ที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือ ควบคุมอย่างเข้มงวด จะช่วยในการส่งเสริมการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กรที่เน้นการเปิดสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถรับรู้ เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนกับองค์กรภายนอกในรูปแบบเครือข่ายองค์กรและสิ่งแวดล้อม ณ ทุกจุด

ของการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์กร อีกด้วย

3. วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และการสื่อสาร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น การสื่อสารแนวราบ เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าความเคารพเชื่อฟัง ส่งเสริมความคิด นอกกรอบ (lateral thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) และการใช้ สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูล หลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้ อำนาจ ความรู้สึกและอารมณ์ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในคน จะช่วยส่งเสริมและ อำนวยความสะดวกให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (data mining) การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การปฏิบัติงานลงในระบบคอมพิวเตอร์ให้สามารถ นำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศภาพรวมขององค์กรผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์กร (intranet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) จะช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ระบบการให้รางวัลและการยกย่องที่เน้นการแข่งขันระหว่างพนักงาน ให้รางวัล แก่ผลงานระดับบุคคลจะมีผลต่อการจัดการความรู้ ทำให้พนักงานไม่ค่อยแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างกัน แต่การให้รางวัลและยกย่องที่เน้นผลงานเป็นกลุ่มทีมงาน เน้นการยกย่อง กระบวนการความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จะทำให้เกิดความรู้อย่าง กว้างขวางมากขึ้น

6. ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถ และการรักษาบุคลากร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้เพราะเป็นทั้งผู้ผลิต และผู้ใช้ความรู้ในเวลาเดียวกัน การได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น รวมถึง การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีมจะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กร มีความก้าวหน้า และมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมศักยภาพ ให้เกิดบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ อีกด้วย

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้* ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการศึกษา พบว่า ธรรมชาติของความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมี 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ซึ่งในการนำความรู้ไปใช้นั้น ผู้บริหารจะใช้ความรู้ Tacit Knowledge มากกว่า Explicit Knowledge อาจารย์จะใช้ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ส่วนนักศึกษาจะใช้ Explicit Knowledge มากกว่า Tacit Knowledge และในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เกิดการปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และสมดุล โดยการจัดการความรู้ที่สำคัญในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้และ องค์ประกอบอื่นอีก 3 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ/ผู้บริหาร การสื่อสารความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. ผู้นำ/ผู้บริหาร การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้คั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย จึงควรมีลักษณะที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยมีการใช้อำนาจในตำแหน่ง อำนาจความรู้ ความเชี่ยวชาญ อำนาจบารมีอย่างเหมาะสมและสมดุล ซึ่งอำนาจที่ใช้ได้ดีที่สุด คือ อำนาจความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

2. การสื่อสารความรู้ในองค์การสามารถพิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ และการสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในรูปแบบของการพูด การเขียนหรือการใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสารระหว่างบุคคลจะทำให้เกิดความเข้าใจตนเอง และเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น ซึ่งการที่บุคคลได้สื่อความกับบุคคลอื่น และสอดคล้องกับความรู้สึกรู้สึกของตนเอง จะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพและสร้างความไว้วางใจให้กับบุคคลอื่นที่ติดต่อกับ ส่วนช่องทางของการสื่อสารก็จะมีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกัน เพราะบุคลากรในองค์การจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกันได้ ในหลายหนทาง โดยอาศัยเทคโนโลยีทั้งชนิดที่เป็นฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์

ซึ่งผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กรก็คือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เกิดการผสมผสานกัน ในหน้าที่ เกิดการปรับกระบวนการทัศนในบรรยากาศของการแข่งขัน เกิดการนำเสนอโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ เกิดมีความต้องการการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน และเกิดพลังผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การสื่อสารความรู้ในปัจจุบันจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีในการเก็บ รวบรวม และถ่ายทอดความรู้จึงจะทำให้การจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

3. วัฒนธรรมองค์กร ปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ที่ยังถือว่าความรู้ คือ อำนาจ ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว อันเนื่องมาจาก เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่มีการจำกัด ความรู้ใหม่ ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างมาก และรวดเร็ว และความรู้ที่ได้รับการพัฒนานี้ก็นำกลับไปใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีต่อไป อย่างไม่สิ้นสุด ดังนั้น การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยน หลายประการ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยทัศน กลยุทธ์ในการบริหารและ การทำงาน โครงสร้างองค์กร และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ และเอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด ดังนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องรู้ และเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ในส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็น แต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ หรือ ผลเสียหายให้แก่องค์กรได้ ดังนั้น ถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้าง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ก็จะมีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้โดยเฉพาะ ในด้านของการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้เพราะ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลรู้ซึ่งถึงทิศทางในการประพฤติและปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และส่งผลถึงตนเอง นอกจากนี้ ความสำเร็จจากการจัดการ-ความรู้ จากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความภาคภูมิใจ ซื่อสัตย์ กล้าคิด กล้าทำ รัก และเกิดจิตสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของอีกด้วย

รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ (2546) ศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เพื่อการสร้างศักยภาพ การแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย พบว่า การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เพื่อการสร้างศักยภาพ การแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในมิติของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ หลัก ๆ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน และการลงทุน
2. บุคลากร วัฒนธรรม และการเรียนรู้
3. กระบวนการดำเนินงาน
4. การพัฒนาความร่วมมือเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์ประกอบ

เหล่านี้ เป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นองค์รวม

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรพถุทธิ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การ-  
 แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์  
 เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด  
 ภาคใต้ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้  
 ในการวิจัย คือ ผู้บริหารการศึกษา ครู อาจารย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้  
 จำนวน 395 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่  
 แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติในการหา  
 ค่าสถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน  
 และการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้าง  
 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภาคใต้ กับข้อมูล  
 เชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่ง-  
 การเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก  
 ดังนี้ องค์การภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง  
 5 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ  
 และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการ-  
 เรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็น  
 องค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหา  
 น้อยได้ ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี ผลการตรวจสอบ  
 ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่า ไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน

และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรวรรณ วาณิชเจริญชัย (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาและนำเสนอระบบการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมใช้แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินผลงาน และแบบสังเกตการณ์มีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาคปลายปีการศึกษา 2548 จำนวน 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3กลุ่ม กลุ่มละ 5 คนให้แต่ละกลุ่มดำเนินการตามแผนกำกับกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเวลา 12 สัปดาห์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าที ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของกระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีม และการประเมินผล

2. ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ (1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการกิจกรรมการสร้างความรู้ (2) การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ (3) การตั้งทีมสร้างความรู้ (4) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น (5) การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ (6) การสร้างต้นแบบ (7) การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และ (8) การสรุปและประเมินผล

3. กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมหลังจากทดลองสูงกว่า ก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ระบบ การสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

รัช หมัดเต๊ะ (2547) ศึกษาเรื่อง “การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์การอัจฉริยะ” จะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การวางแผน เชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด การวัด การวิเคราะห์ กระบวนการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครู อาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ที่มีต่อ โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการ จำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษา ระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อนกระบวนการและผลผลิตในการไปสู่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) เพื่อศึกษา โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็น ปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลแบบปรับ โดยการศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของ โมเดลเชิงสาเหตุ ของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อ ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศขององค์กรแตกต่างกัน การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัย เชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างเป็นครูอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ- อาชีวศึกษา จำนวน 397 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ภาควรรายและภาคสรุปอ้างอิงและการวิเคราะห์ Lisrel ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ครูอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีระดับ ความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่นำไปสู่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการ มีค่าสูงสุด รองลงมา คือ ด้านผลผลิตและด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบ ความจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่มีค่าสูงสุด คือ การมี ความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและพัฒนาการด้านวิชาชีพ

2. โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อนกระบวนการ และผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 4.16, องศาอิสระ = 14, ค่า  $p = 1.00$ , AGFI = .99)

3. ผลการศึกษาอิทธิพลแบบปรับ โดยการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันส่งอิทธิพลแบบปรับต่อ โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบลักษณะ โครงสร้างเป็นแบบเดียวกันแต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายในและภายนอก พารามิเตอร์ของเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกบนตัวแปรสังเกตได้หรือค่านำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายในและภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ* ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อนำเสนอตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย วิธีการดำเนินงานวิจัยเป็นแบบผสม คือ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และใช้การสนทนากลุ่มสำหรับผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง 221 คน เป็นผู้บริหารและบุคลากรหน่วยงานภาครัฐจำนวน 115 คน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน 106 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือใช้การพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม คือ 0.9952 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์

การแจกแจงความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน *t* test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวแปรมนุษย์กับองค์การ (2) กระบวนการ ประกอบด้วย การพัฒนามนุษย์กับพัฒนาองค์การ และ (3) ผลผลิต ประกอบด้วย ทุมนมนุษย์กับทุนองค์การ รวมตัวแปรที่ได้ศึกษาทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

2. องค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ/เอกชนความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ โดยที่ดัชนีการพัฒนามนุษย์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์การมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการตรวจสอบความเชิงตรง โครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 0.887, df = 2, p = .642, GFI = 0.999, AGFI = .986, RMR = .002$ )

4. องค์ประกอบย่อยกระบวนการมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบย่อย ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต

สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2* ผลการศึกษาพบว่า องค์ความรู้ และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ 3 ระดับ ดังนี้ (1) การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ บุคลากรตระหนักในการแสวงหาความรู้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการทำงาน และการพัฒนามากขึ้น มีความรับผิดชอบ และความคิดสร้างสรรค์ คิดและทำอย่างเป็นระบบมากขึ้น รู้จักปรับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ สามารถใช้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีช่วยในการทำงาน และการเรียนรู้ได้มากขึ้น (2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ เทคนิคการทำงานแบบเป็นคู่ โดยบุคลากรในแต่ละกลุ่มจะมีเพื่อนปฏิบัติงานแทนกันได้ และยังพบว่า ในแต่ละกลุ่มมีการประชุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อปรับแนวคิดในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน

หรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันภายในกลุ่มมากขึ้น มีการยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น เห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม และมีความสามัคคีกันมากขึ้น (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีการมอบอำนาจในการบริหารสั่งการ ตลอดจนมีการจัดเก็บ และนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550) ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกปัจจัย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร ด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 82 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลรวม และทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.58 และ 0.76 ตามลำดับ และปัจจัยด้านการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.51 โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้

นวลละออง แสงสุข (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในอดีตจนถึงปัจจุบัน และเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอนาคต การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้น แบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ ยุคเริ่มแรก เป็นยุคของการทำงานให้ได้ผล ยุคเริ่มพัฒนา เป็นยุคการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการรวบรวม จัดตั้งหลักการความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการนำมาใช้ในการจัดการความรู้ และยุคกำลังพัฒนา เป็นช่วงที่มีการรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

ใหม่ ๆ เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย ปัญหาของการจัดการความรู้ของ การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ คือ การขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ ขาดความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ ๆ มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องของ การจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มีน้อย ขาดระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปัน ความรู้การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้าน การจัดการความรู้มีน้อย และขาดการสร้างให้บุคลากร เป็นผู้สนใจใฝ่รู้ รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมควรดำเนินใน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้าง ความรู้ ควรดำเนินงานให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ โดยมหาวิทยาลัย สนับสนุนดำเนินการ และมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมีการลงมือ ปฏิบัติจริง ด้านการจัดเก็บความรู้ ควรมีกระบวนการจัดเก็บความรู้ภายในมหาวิทยาลัยฯ และ ควรมีโครงการเกี่ยวกับฐานสร้างข้อมูลมหาวิทยาลัยฯ ด้านกระจายความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้ จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่าง ๆ และ กำหนดวิธีในการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อย และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการ โดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้ และมีระบบการสื่อสารเพื่อ การไหลของงานสู่หน่วยงานต่าง ๆ ภายของมหาวิทยาลัยฯ

พระพงศ์ ภัทศิริ (2550) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพ คนตาบอด โดยศึกษาจากการจัดความรู้ของศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด โดยใช้ วิธีการเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์จากเอกสาร และการแบบสอบถามผู้อำนวยการศูนย์ และบุคลากรภายในศูนย์ของศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด จำนวน 4 แห่ง พบว่า

1. ศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพของคนตาบอด มีการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรม ในการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ ที่มีอยู่ในลักษณะที่เป็น แบบ 2 รูปแบบคือ (1) รูปแบบที่เป็นทางการ คือ ผู้เชี่ยวชาญอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ ออกมาในรูปแบบของเอกสาร หรือสื่อที่สามารถเก็บไว้ได้ และส่งมอบไปยังผู้อื่นได้และ (2) รูปแบบไม่เป็นทางการ คือ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ความรู้ที่เป็นลักษณะของการสั่งสม จากประสบการณ์ และถ่ายทอดออกมา ซึ่งเป็นผลดีต่อการนำไปพัฒนารูปแบบการจัดการ-

ความรู้จะเป็นรูปธรรม และมีความเหมาะสมต่อศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพของคนตาบอด ตลอดจนสามารถที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคต

2. สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้ทั้ง 4 ศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด มีการดำเนินการในกิจกรรมที่สำคัญ 4 กิจกรรม คือ การสรรหาความรู้ การปรับปรุงความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการสอน

3. ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ของศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน 7 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร งบประมาณ บุคลากร สถานที่ เทคโนโลยี และการสร้างเครือข่ายการร่วมมือ

4. ปัญหาและข้อจำกัดของศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพของคนตาบอด มีความคล้ายคลึงในประเด็นปัญหา 2 ด้าน คือ งบประมาณสนับสนุนเป็นปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาและข้อจำกัดของเทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการจัดการ-ความรู้

ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาล-ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายสามประการ คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพ การจัดการความรู้ก่อนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย-ราชธานี และวิทยาเขตอุดรธานี (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี และวิทยาเขตอุดรธานี (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี และวิทยาเขตอุดรธานี ทำการวิจัยแบบผสม วิธีคือ ประยุกต์การวิจัยแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและพัฒนา การวิจัย เชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและคณาจารย์คณะพยาบาล-ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี ที่จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 53 คน และที่วิทยาเขตอุดรธานี 47 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มการจัดการความรู้ 7 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 5 ชุด ได้แก่ แบบสำรวจการจัดการความรู้ แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบ การจัดการความรู้ แบบวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แบบประเมิน ความสำเร็จในการจัดการความรู้ และแบบวัดความพึงพอใจในการจัดการความรู้ ซึ่งมีความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ .8880, .8989, .8814, .8981 และ .8999 ตามลำดับ ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. ก่อนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะอาจารย์คณะอาจารย์ศาสตร์มีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นการจัดการความรู้บางองค์ประกอบ แต่ยังไม่เป็นระบบ และไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน

2. รูปแบบการจัดการความรู้ คณะอาจารย์ศาสตร์ที่พัฒนา ประกอบด้วย 3 ลำดับขั้น ได้แก่ ลำดับขั้นที่ 1 เป็นขั้นเตรียมผู้บริหารและคณาจารย์ โดยการสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และขอความร่วมมือ การประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมายการจัดการความรู้ และศึกษาบริบทสภาพการจัดการความรู้ก่อนการพัฒนา รูปแบบ ลำดับขั้นที่ 2 คือ ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดวิสัยทัศน์ตั้งกรรมการ พัฒนาศักยภาพของทีม แบ่งกลุ่มจัดการความรู้ และจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ และลำดับขั้นที่ 3 คือ ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้ สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้

3. จากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนา ไปทดลองใช้ที่คณะอาจารย์ศาสตร์ ทั้งสองแห่ง เป็นเวลา 8 เดือน โดยมีคณะกรรมการจัดการความรู้ กรรมการที่ปรึกษาและกลุ่มจัดการความรู้ 7 กลุ่ม ดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การเผยแพร่ความรู้ การสร้างเครือข่ายความรู้ และการประเมินผลความรู้ ได้ผลดังนี้ มีศูนย์จัดการความรู้ สำหรับรอฟผลงานจากกลุ่มจัดการความรู้ทั้ง 7 กลุ่ม ได้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานจำนวนทั้งหมด 285 เรื่อง ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกกลุ่ม มีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรูปแบบการจัดการความรู้มีความเหมาะสมในระดับมาก

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ คณะอาจารย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่ทำงานโดยใช้ความรู้ที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วมและการมีส่วนร่วม และยึดหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้แก่ การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำเนินถึงวัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อกัน และรู้จักสามัคคี

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการสอน (2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุมุมมอง การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ (3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกชั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ละการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

พลสุข สังข์รุ่ง และคนอื่น ๆ (2551) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผลการศึกษาพบว่า

1. นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีพฤติกรรมการใช้ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้โดยรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

1.1 ด้านแหล่งการเรียนรู้ นักศึกษามีพฤติกรรมการใช้แหล่งจากการเรียนรู้จากมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การพบปะพูดคุยกับกลุ่มเพื่อนการสนทนากับบุคคลทั่วไปที่มีความรู้ และห้องสมุดเหมือนจริงที่มีบริการค้นคว้าทางอิเล็กทรอนิกส์ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถาบันสอนเสริมความสามารถพิเศษ

1.2 ด้านทักษะการเรียนรู้ นักศึกษามีพฤติกรรมการใช้ทักษะการเรียนรู้ โดยใช้ทักษะการฟังอย่างเดี่ยว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น ทุกครั้งที่เขียน และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามได้ทุกครั้งทีพูด ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โทรสาร

2. นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีการจัดการความรู้โดยรวมในระดับมาก โดยมีการสร้างความรู้ และการจัดระบบความรู้ในระดับมาก ส่วนการกระจายความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

2.1 ด้านการสร้างความรู้ นักศึกษามีพฤติกรรมการสร้างความรู้โดยการหาความรู้ จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ (เช่น อินเทอร์เน็ต และ e-mail) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ เพื่อนช่วยเพื่อน และการสนทนากับกลุ่มเพื่อน ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และธุรกิจ

2.2 ด้านการจัดระบบความรู้ นักศึกษามีพฤติกรรมการจัดระบบความรู้ โดยจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ ไว้ในเอกสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ ไว้ในคอมพิวเตอร์ และสื่อสารจัดเก็บอิเล็กทรอนิกส์ (เช่น แผ่นบันทึกข้อมูล ซีดี เครื่องเล่น MP3 MP4) และมีการสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลด้วยวิธีการอิเล็กทรอนิกส์ (เช่น การใช้ Search Engine เป็นต้น) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ จัดทำดัชนี และคู่มือการจัดเก็บเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

2.3 ด้านการกระจายความรู้ นักศึกษามีพฤติกรรมการกระจายความรู้ โดยการสนทนากับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มเพื่อน และการถ่ายทอดความรู้ผ่านการทำงานร่วมกัน ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเขียนบทความเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ

ปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดการความรู้ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีดังนี้ (1) การไม่มีสมาธิ และปัญหาด้านความจำทำให้ได้รับความรู้ไม่เต็มที่ (2) การไม่เอาใจใส่ในความรู้ที่ได้รับมา (3) สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีน้อย และไม่ทันสมัย เช่น สื่อ คอมพิวเตอร์ หนังสือ เทคโนโลยี (4) ไม่มีเวลาในการจัดการความรู้ และ (5) ความเกียจคร้าน

เสนาะ กลิ่นงาม (2551) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (3) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ อธิการบดี 6 คน และอาจารย์ จำนวน 345 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ (อธิการบดี) และแบบสอบถาม (อาจารย์) เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ ผลศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีระดับความสำคัญมากที่สุด และโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร การวัดและการประเมินผลการจัดการความรู้มีความสำคัญในระดับรองลงมา ตามลำดับ ส่วนกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยพบว่า ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ส่วนรูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ข้อค้นพบว่า การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสม และมีลักษณะเฉพาะกับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แตกต่างจากทฤษฎี และงานวิจัยอื่น ๆ คือ รูปแบบการจัดการความรู้ควรจำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือ (1) ระดับการบริหารจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ให้ชัดเจน มีการแต่งตั้งรองอธิการบดีรับผิดชอบโดยตรง มีสำนักงานบริหารจัดการความรู้ มีการแต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้ และบุคคลเป็นทีมงานแบบข้ามสายงานเพื่อรับผิดชอบงาน (2) ระดับปฏิบัติการ การจัดการความรู้เพื่อดำเนินการ โดยคณาจารย์ บุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิในการนำความรู้ที่ไม่ชัดเจน (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) มาสร้างปฏิสัมพันธ์ความรู้ตามวงจรการจัดการความรู้ เกิดการเชื่อมโยงทั้งภายในหน่วยงานมหาวิทยาลัย และภายนอกเป็นเครือข่ายแก่กัน โดยผู้บริหารเป็นปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยให้เป็นคลังปัญญาของท้องถิ่นและตอบสนองปรัชญาการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ณัฐพงษ์ เข้มเพ็ชร (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ กล่าวคือ (1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน (2) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทย และ (3) เพื่อแสวงหารูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานกัน (mixed research) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interviews) จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในการจัดการความรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทยมากกว่า 15 ปี ตลอดจนมีความเต็มใจและเห็นความสำคัญของการวิจัยเพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการจัดการความรู้และด้านการบริหาร จนเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป จำนวน 35 คน โดยอธิบายการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ใช้กลุ่มตัวอย่างที่มาจากพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ นำเสนอข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) และนำข้อมูลที่ตรวจสอบแล้วมาประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พบว่า การจัดการความรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทยในปัจจุบันยังมีปัญหาในด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านความตระหนักในการจัดการความรู้ ด้านเครื่องมือในการจัดการความรู้ ด้านกิจกรรมในการจัดการความรู้ และด้านผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “BOT-COPS” เพื่อใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ จากการประมวลผลข้อมูล พบว่า พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทยในภาพรวม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.16 โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด

เป็นอันดับ 1 รองลงมา ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะ เป็นอันดับ 2 ด้านการสื่อสาร เป็นอันดับ 3 ด้านการสร้างพฤติกรรมในการเรียนรู้ เป็นอันดับ 4 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ เป็นอันดับ 5 ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นอันดับ 6 และด้านการเปิดใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย

ผกาพันธ์ อินตะแก้ว (2552) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกลุ่มโรงเรียนสาธิต* การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิต กลุ่มประชากรของการวิจัย คือ โรงเรียนสาธิตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม) จำนวน 18 แห่ง ตัวแทนของโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำหรับนำมาใช้ในการร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิต คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดของโรงเรียน และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รวม 36 ท่าน สำหรับผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารที่พัฒนารูปแบบ และประเมินรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิตโดยใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์ คือ คณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่โรงเรียนสาธิตสังกัดอยู่ และผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต รวม 27 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบประเมินรับรองรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปในเชิงบรรยายเพื่อเป็นกรอบกำหนดร่างรูปแบบ คำมัชฌาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ (หาค่าความสอดคล้อง) คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (หาค่าการกระจายเพื่อหาค่าความเหมาะสมในการนำไปใช้ในรูปแบบ) และคำร้อยละเพื่อหาค่ายุติในการวิพากษ์รับรองรูปแบบ จากนั้นจึงนำมาสรุปเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิตที่สมบูรณ์ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิตต่อไป

### งานวิจัยต่างประเทศ

Na Ubon and Kimble (2002) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ ประกอบด้วย ชุมชน (community) ความร่วมมือกัน (collaboration) ความน่าเชื่อถือและการแลกเปลี่ยนความรู้ (trust and knowledge sharing) ความเข้าใจ

ซึ่งกันและกัน (shared understanding) ส่วนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากระบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ โดยปัญหาที่ได้ถูกนำเสนอ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลและเวลา (space and time constraints) การขาดการพบปะกันโดยตรงและการกระตุ้นทางสังคม (the lack of face-to-face interaction and social cues) อุปสรรคทางภาษา และวัฒนธรรม (language and cultural barriers) ปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อซึ่งกันและกัน (problem of trust) ระดับชั้นของความร่วมมือ (low level of collaboration) จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงต้องมีการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการแก้ปัญหา โดยการดำเนินการจัดการทั้งความรู้ฝังในลึกและความรู้เปิดเผย (utilise both 'explicit' and 'tacit' knowledge) การส่งเสริมให้มีการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกระดับ (promote knowledge creation and sharing at all levels) การประยุกต์ใช้ทั้งเครื่องมือในการจัดการความรู้และเทคนิคในการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง (apply the right mix of KM tools and techniques)

Coukos-Semmel (2002) ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย (2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และ (3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ เครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์และกระบวนการในมิติการใช้ และมิติของความสำคัญ ซึ่งปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ Consulting และ American Productivity and Quality Center มีคุณภาพของเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น .96 และ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา .72 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ในสหรัฐอเมริกา 300 คน จาก 161 สถาบัน (มีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามจากประชากร 257 สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 62.6) ข้อค้นพบที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ ระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการระดับน้อย (จากมาตราวัดแบบ Likert 5 ระดับ) (2) เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลการจัดการความรู้ที่น้อยที่สุด และ (3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของสิทธิพลระหว่างร้อยละ 46.6

(ด้านการวัดผล) ถึงร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) ประการสุดท้าย ปัจจัยที่มีความวิกฤตมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล

Gold (2002) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพในการจัดการความรู้ขององค์กร ข้อค้นพบที่ได้บ่งชี้ว่าสัญลักษณ์ของเศรษฐกิจแบบใหม่ คือ ความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (knowledge assets) ซึ่งปรากฏในตัวสารสนเทศขององค์กร การกระจายของผลิตภัณฑ์และในสาขาองค์กร แม้ว่าการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรภายใต้ระบบการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้เนื่องจากในความเป็นจริงแล้วองค์กรยังมีประวัติศาสตร์และกระบวนการทำงานภายใต้ความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม ผลการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการความรู้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ซึ่งให้เห็นว่าการลงทุนพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้น (pre-conditions) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

Hirschbuh and Bishop (2002) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระบบการศึกษาทางไกล (distance learning) เพื่อค้นหากระบวนการในการปิดช่องว่างระหว่างอัตรา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และอัตราการเรียนรู้ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากช่องว่างดังกล่าวเป็นสาเหตุของการวิตกกังวลในตัวผู้เรียน โดยช่องว่างที่เกิดขึ้นได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ (1) เป็นเรื่องยากในการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของผู้เรียนและผู้สอน และ (2) ผู้เรียนและผู้สอนไม่มีทักษะและความสามารถในการใช้งาน ผู้วิจัยใช้ระบบการจัดการความรู้ที่ง่ายต่อการใช้งาน มีการทดสอบและรายงานผลผ่าน Webbased ทำให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง

McCarthy (2002) ศึกษาเกี่ยวกับการวัดความกลมกลืนของภาระงานด้านเทคโนโลยีกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร 14 องค์กร ซึ่งประกอบด้วย องค์กรของรัฐ โรงงานอุตสาหกรรม สถาบันการเงิน และบริษัทให้คำปรึกษา โดยมีสมมติฐานของการวิจัย 3 ข้อ คือ (1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระบบจัดการความรู้และความต้องการในภาระงานของผู้ใช้ระบบ (2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้ และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบ และ (3) ความต้องการในภาระงาน และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบ มีอิทธิพลทางบวกต่อความกลมกลืนระหว่างภาระงานด้านเทคโนโลยีและระบบการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression) สอดคล้อง

กับสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยข้างต้น แสดงให้เห็นว่า มีปัจจัย 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับการใช้การจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมองค์การ ความสามารถของพนักงาน คุณลักษณะของผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้ภาระงานขององค์การ และความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบ โดยมีความสัมพันธ์ปริมาณที่สูงมากระหว่างองค์ประกอบทั้งสาม ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการความรู้ ดังนั้น จึงเป็นตัวแปรที่ผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงอย่างมากในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จต่อไป

Chen (2004) ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

Keyser (2004) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการวัด โครงสร้างองค์การแบบแนวราบ และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

Wheelen and Hunger (2004) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การ คือ วัฒนธรรมของการใฝ่รู้ ความเชื่อ ทักษะการทำงานเป็นทีม (team working) พลังร่วม (synergy) การไว้วางใจ (trust) และกระบวนการจัดการความรู้โดยมีกระบวนการด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญที่สุด

Anantatmula and Kanungo (2005) ศึกษาเกณฑ์การวัดการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า การปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มความร่วมมือในองค์การ และการพัฒนาทักษะเป็นเกณฑ์ในการพยายามการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์เหล่านี้สนับสนุนผลการปฏิบัติขององค์การในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า การปรับปรุงสื่อสารเป็นเกณฑ์พื้นฐานสำหรับภาครัฐบาล และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

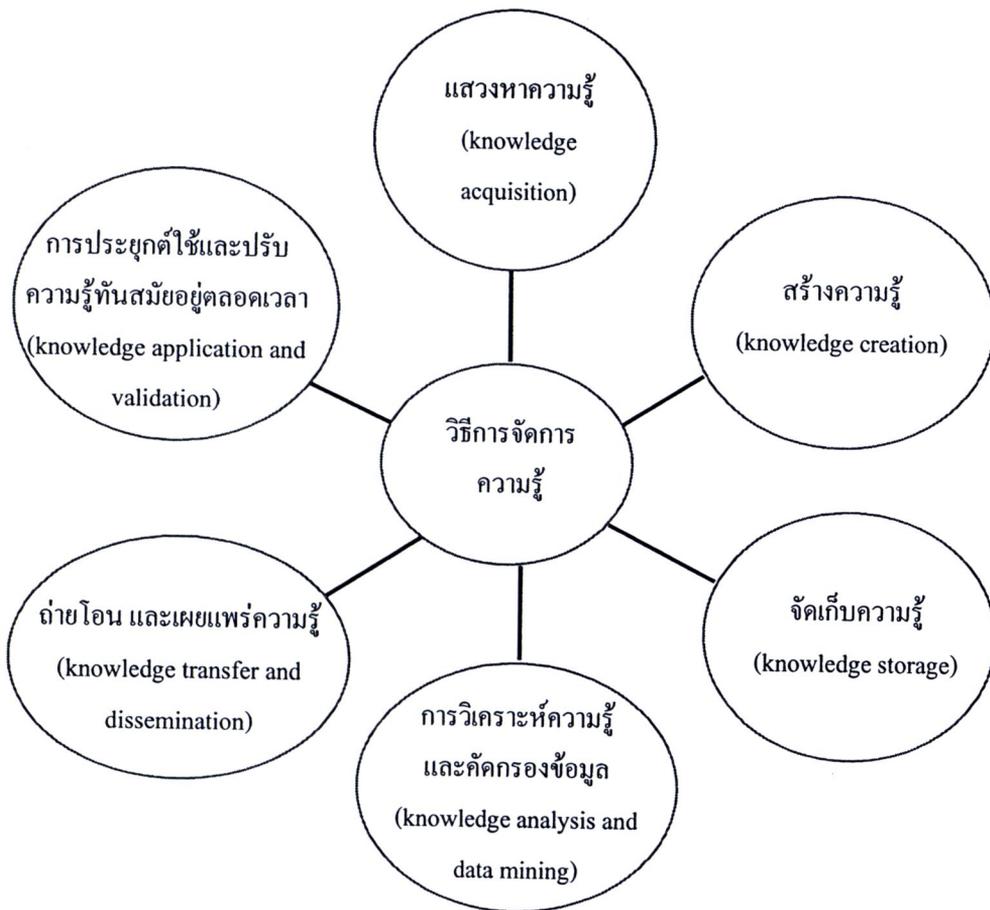
การเพิ่มความร่วมมือเป็นเกณฑ์พื้นฐานสำหรับองค์การที่แสวงหาผลกำไร และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยที่ภาครัฐบาลเน้นการปรับปรุงผลผลิต ในขณะที่องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเน้นการเรียนรู้และปรับตัว

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ตาม “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547” (2547) พัฒนาจากวิทยาลัยครูเป็นสถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามลำดับ เริ่มจากเปิดสอนสาขาการศึกษา สาขาศิลปศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาบริหารธุรกิจ สาขาสังคมศาสตร์ สาขานิติศาสตร์และอื่น ๆ ตามศักยภาพของตนเอง โดยมีปรัชญาการจัดการศึกษาร่วมกันว่า “เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” ตั้งอยู่ครอบคลุมภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศรวม 40 แห่ง รวมกันเป็น กลุ่ม/เครือข่าย (network) ตามภูมิภาคของประเทศ ได้แก่ กลุ่มรัตน โกสินทร์ กลุ่มภาคใต้ กลุ่มภาคตะวันตก กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออก กลุ่มภาคเหนือและกลุ่มภาคอีสาน เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันทางวิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัยและการพัฒนากิจกรรมนักศึกษา ฯลฯ ความเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ในเวทีมหาวิทยาลัยไทยต้องสร้างตนเองให้เป็นองค์การที่เป็นคลังแห่งการเรียนรู้ คลังแห่งปัญญาที่เป็นที่พึ่งแก่สังคม ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีศักยภาพในการจัดการความรู้

ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ คือ ระบบบริหารทรัพยากร ความรู้ขององค์การทั้งที่อยู่ในตัว และเป็นความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ตลอดจนกระบวนการสร้างความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การนำความรู้ไปใช้ การรักษาความรู้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การจำแนกความรู้ การปรับปรุงความรู้ การคัดเลือกความรู้ การแสวงหาความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจากแนวคิดของ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546), บุญส่งหาญพานิช (2546), พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547), Collison and Parcell (2004), Dalkir (2005), Davenport et al. (1998), Fullan (2004), Hsu (2006), Keyser (2004), Kucza (2001), Marquardt (1996), McElroy (2003), McKeen and Smith (2003), Mertins et al. (2003), Sveiby (2003),

Wiig (2003) ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นขั้นตอนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การสร้างความรู้ (knowledge creation) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) การวิเคราะห์ก่กลั่นกรองความรู้และจัดระบบความรู้ (knowledge analysis and knowledge mining) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (knowledge transfer and dissemination) การประยุกต์และใช้ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (knowledge application and validation)



ภาพ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำมากำหนดขั้นตอนในการวิจัย ดังแสดง

ในภาพ 5

ขั้นตอนที่ 1

1. ศึกษาสภาพ และปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย-  
ราชภัฏ โดยการใช้แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 ท่าน



ขั้นตอนที่ 2

1. ร่างรูปแบบจำลองการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
จากข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และตามแนวคิดทฤษฎี  
2. ประเมินร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และปรับปรุงแก้ไข  
ตามข้อเสนอแนะ



ขั้นตอนที่ 3

ทดลองใช้รูปแบบจำลองการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา one sample pretest-posttest design  
เป็นเวลา 8 สัปดาห์

ภาพ 5 ขั้นตอนในการวิจัย