

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (3) เพื่อประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยและพัฒนา (research & development) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เป็นเพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสอบถามคณะกรรมการการจัดการความรู้ จำนวน 25 คน ถึงสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอายุ การศึกษา ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงาน และข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ประเด็นปัญหา ซึ่งผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียด ดังนี้

## สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 4)

### ตาราง 4

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 องค์ประกอบ

| สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ | $\bar{X}$ | $SD$  | ระดับ   |
|--|-----------|-------|---------|
| การแสวงหาความรู้                         | 3.80      | .707  | มาก     |
| การสร้างความรู้                          | 3.84      | .746  | มาก     |
| การจัดเก็บความรู้                        | 3.80      | 1.000 | มาก     |
| การวิเคราะห์ความรู้และคัดกรองข้อมูล      | 3.25      | 1.032 | ปานกลาง |
| การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้              | 3.56      | .870  | มาก     |
| การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย   |           |       |         |
| อยู่ตลอดเวลา                             | 3.84      | .850  | มาก     |
| รวม                                      | 3.68      | .890  | มาก     |

จากตาราง 4 คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่าส่วนใหญ่องค์ประกอบของสภาพการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก ยกเว้นองค์ประกอบ การวิเคราะห์ความรู้ และคัดกรองข้อมูลอยู่ในระดับปานกลาง

### สภาพส่วนประกอบของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

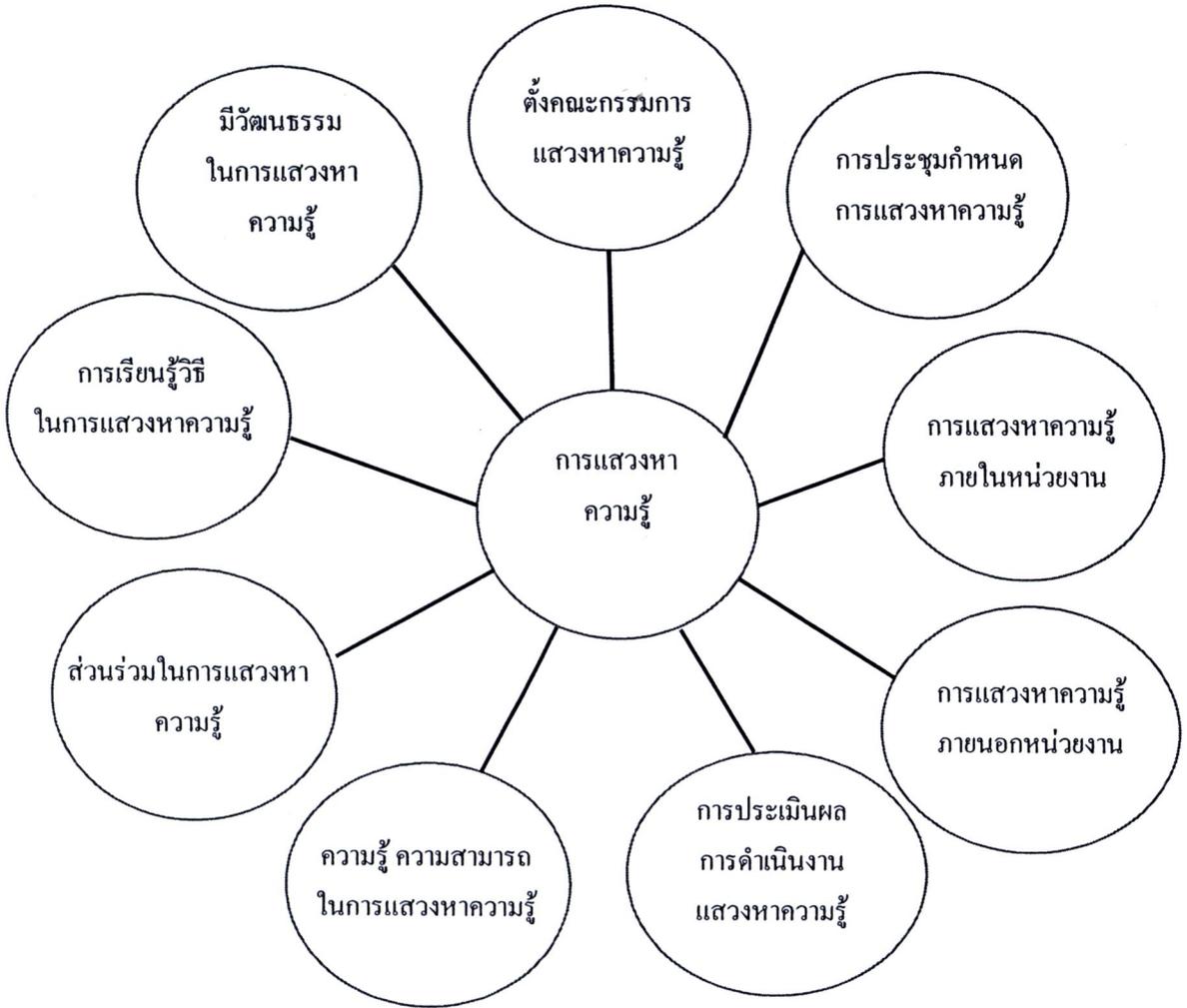
สภาพส่วนประกอบของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้อ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บความรู้ (4) การวิเคราะห์และคัดกรองข้อมูล (5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และ (6) การประยุกต์ใช้ และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีรายละเอียด ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 5)

## ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบการจัดการ-  
ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการแสวงหาความรู้

| การแสวงหาความรู้                           | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ     |
|--|-----------|------|-----------|
| 1. ตั้งคณะกรรมการแสวงหาความรู้ร่วมกัน      | 4.48      | .510 | มากที่สุด |
| 2. มีการประชุมกำหนดการแสวงหาความรู้        | 4.52      | .510 | มากที่สุด |
| 3. มีการแสวงหาความรู้ภายในหน่วยงาน         | 4.52      | .510 | มากที่สุด |
| 4. มีการแสวงหาความรู้ภายนอกหน่วยงาน        | 4.48      | .510 | มาก       |
| 5. มีการประเมินผลการดำเนินงานแสวงหาความรู้ | 4.72      | .458 | มากที่สุด |
| 6. มีความรู้ ความสามารถในการแสวงหาความรู้  | 4.68      | .476 | มากที่สุด |
| 7. มีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้            | 4.32      | .476 | มาก       |
| 8. มีการเรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้       | 4.72      | .458 | มากที่สุด |
| 9. มีวัฒนธรรมในการแสวงหาความรู้            | 4.36      | .490 | มาก       |

จากตาราง 5 คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบ  
การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการแสวงหาความรู้ ทุกส่วนประกอบ  
มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด นำส่วนประกอบมาเขียนเป็นภาพ  
ดังแสดงในภาพ 6



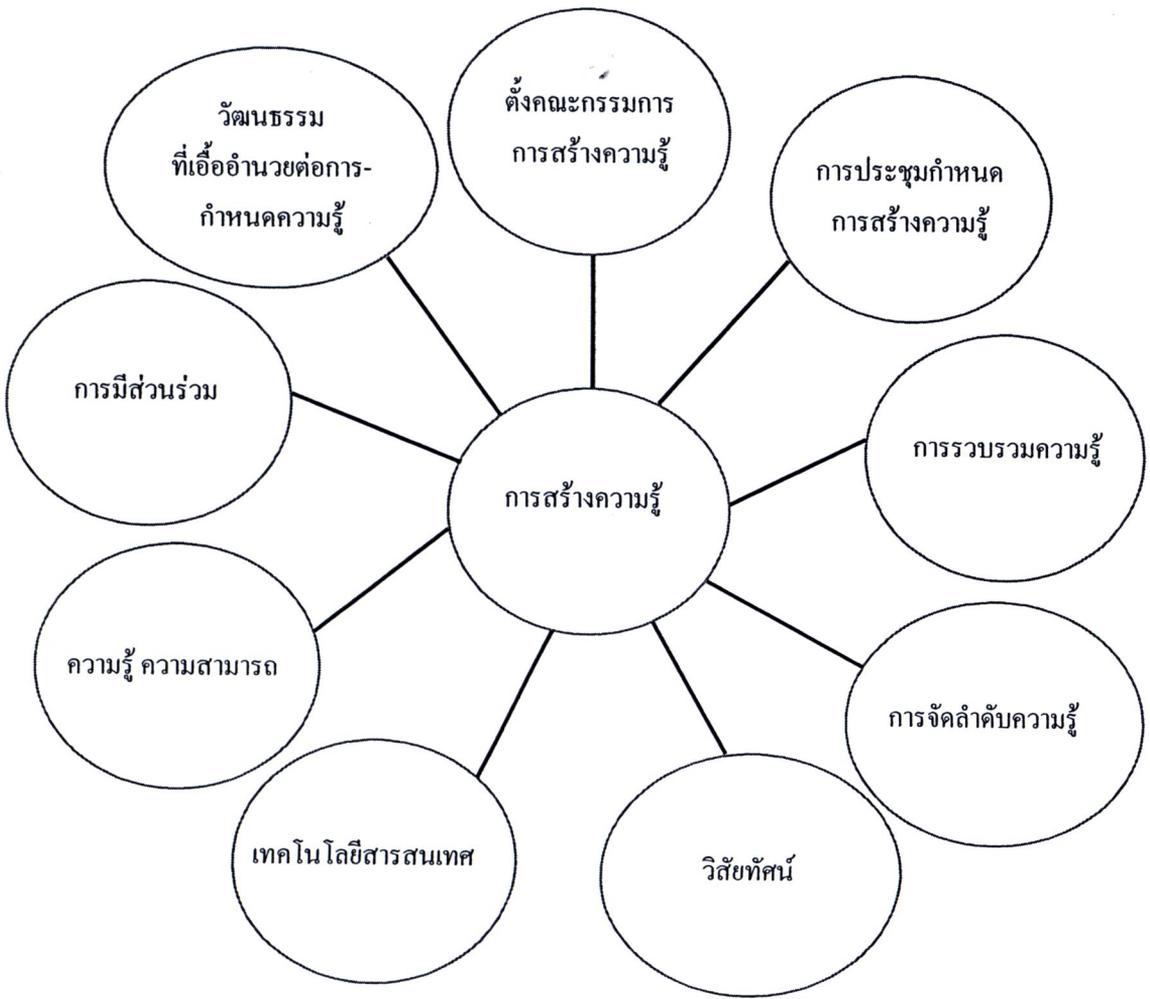
ภาพ 6 การแสวงหาความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## ตาราง 6

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบการจัดการ-  
ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการสร้างความรู้

| การสร้างความรู้   | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ     |
|---|-----------|------|-----------|
| 1. จัดตั้งทีมคณะทำงาน โครงการจัดการความรู้                            | 4.72      | .458 | มากที่สุด |
| 2. การจัดการประชุมคณะทำงาน  | 4.52      | .510 | มากที่สุด |
| 3. มีรวบรวมความรู้  | 4.68      | .476 | มากที่สุด |
| 4. มีจัดลำดับความรู้  | 4.48      | .510 | มาก       |
| 5. มีสร้างความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย<br>และเป้าหมาย       | 4.48      | .510 | มาก       |
| 6. มีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพียงพอ<br>และมีประสิทธิภาพ       | 4.64      | .490 | มากที่สุด |
| 7. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ<br>ในการสร้างความรู้ | 4.52      | .510 | มากที่สุด |
| 8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มี<br>ส่วนเกี่ยวข้อง       | 4.60      | .500 | มากที่สุด |
| 9. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการกำหนดความรู้<br>ของมหาวิทยาลัย          | 4.64      | .490 | มากที่สุด |

จากตาราง 6 คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบ  
การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการสร้างความรู้ ทุกส่วนประกอบมีสภาพ-  
การดำเนินการอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ดังแสดงในภาพ 7



ภาพ 7 การสร้างความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

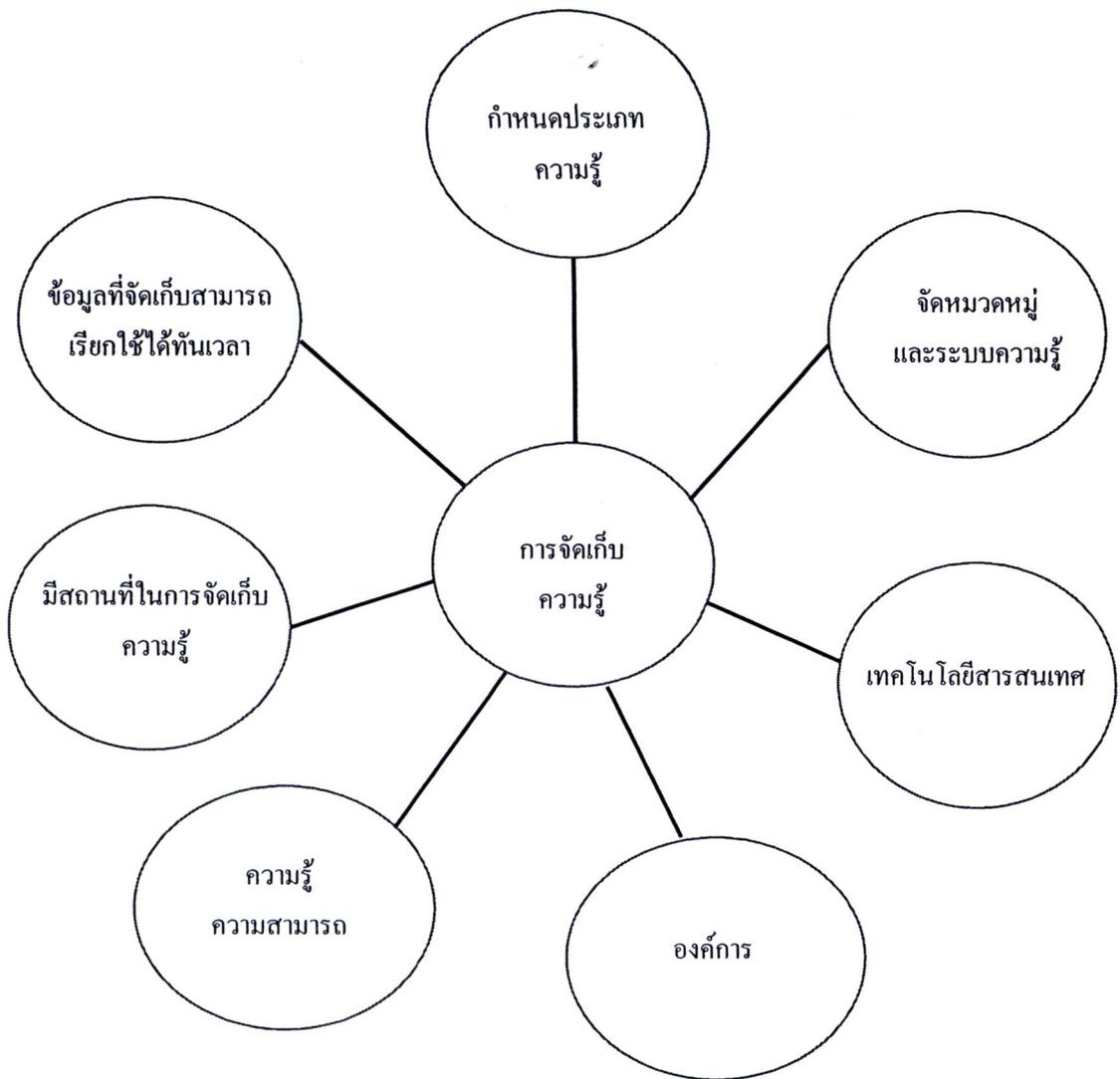


## ตาราง 7

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดเก็บความรู้

| การจัดเก็บความรู้   | $\bar{X}$ | $SD$ | ระดับ     |
|---|-----------|------|-----------|
| 1. การกำหนดประเภทของความรู้   | 4.48      | .510 | มาก       |
| 2. การจัดหมวดหมู่และระบบของความรู้  | 4.72      | .458 | มากที่สุด |
| 3. มีระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเอกสาร  | 4.44      | .507 | มาก       |
| 4. องค์กรมีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมการจัดเก็บความรู้                                      | 4.64      | .490 | มากที่สุด |
| 5. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อมาจัดเก็บไว้ | 4.64      | .490 | มากที่สุด |
| 6. มีสถานที่จัดเก็บความรู้  | 4.44      | .507 | มาก       |
| 7. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถเรียกใช้ได้ทันเวลา และทันต่อความต้องการ                                    | 4.56      | .507 | มากที่สุด |

จากตาราง 7 คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดเก็บความรู้ ทุกส่วนประกอบมีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ดังแสดงในภาพ 8



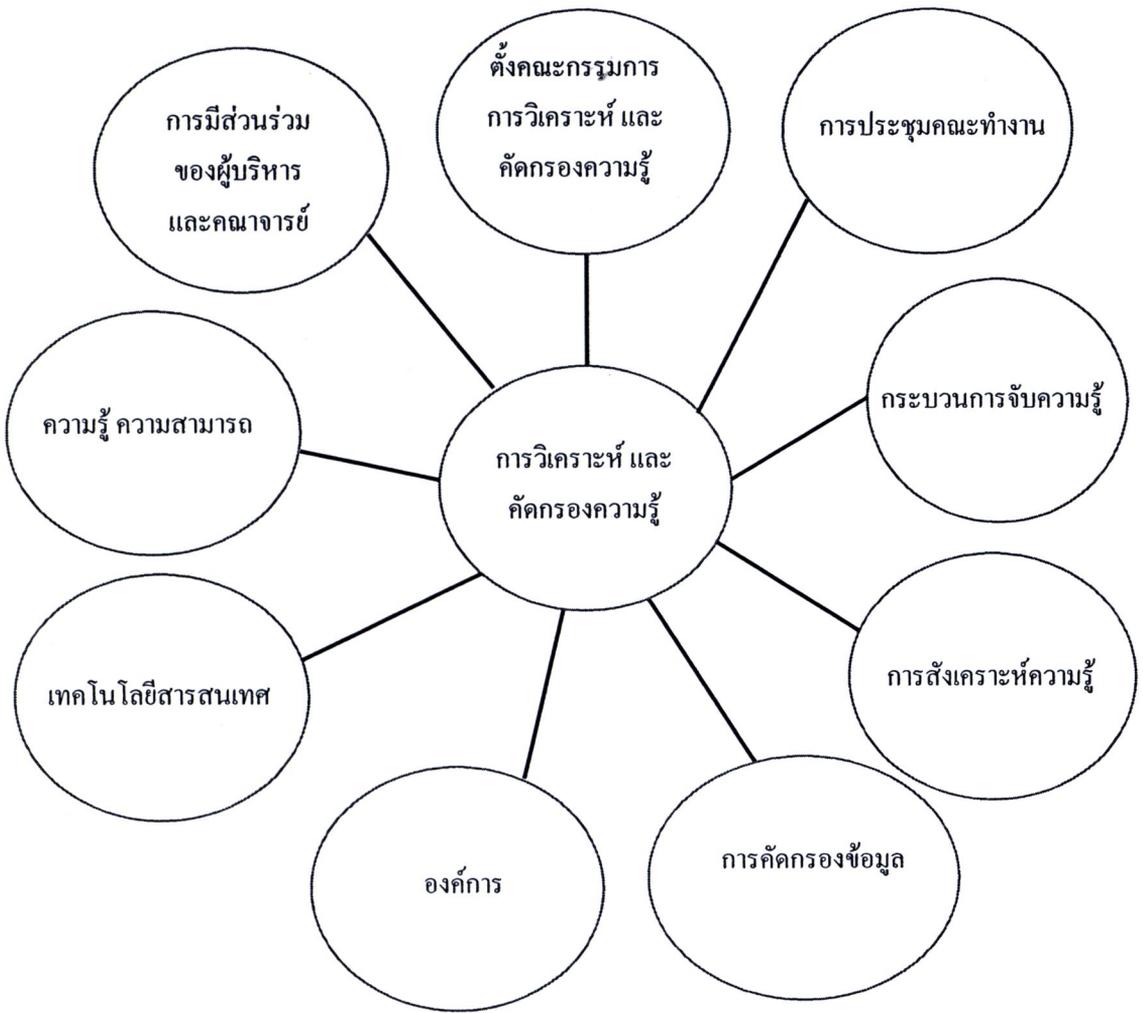
ภาพ 8 การจัดเก็บความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## ตาราง 8

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบการจัดการ-  
ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการวิเคราะห์และคัดกรองความรู้

| การวิเคราะห์และคัดกรองความรู้  | $\bar{X}$ | <i>SD</i> | ระดับ |
|--|-----------|-----------|-------|
| 1. จัดตั้งทีมคณะทำงานการวิเคราะห์ และคัดกรอง<br>ความรู้                              | 4.12      | .666      | มาก   |
| 2. มีการจัดการประชุมคณะทำงาน   | 4.00      | .707      | มาก   |
| 3. มีการสร้างกระบวนการจับความรู้   | 4.04      | .676      | มาก   |
| 4. มีการสังเคราะห์ความรู้  | 3.92      | .702      | มาก   |
| 5. มีการคัดกรองข้อมูล  | 3.84      | .624      | มาก   |
| 6. องค์กรมีวางแผนจัดการทดลองสัมมนาเชิงปฏิบัติ  | 4.28      | .614      | มาก   |
| 7. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์<br>และคัดกรองความรู้                        | 3.92      | .759      | มาก   |
| 8. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ<br>ในการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้ | 3.92      | .812      | มาก   |
| 9. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง                                   | 4.00      | .645      | มาก   |

จากตาราง 8 คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบ  
การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการวิเคราะห์และคัดกรองความรู้  
ทุกส่วนประกอบมีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ดังแสดงในภาพ 9



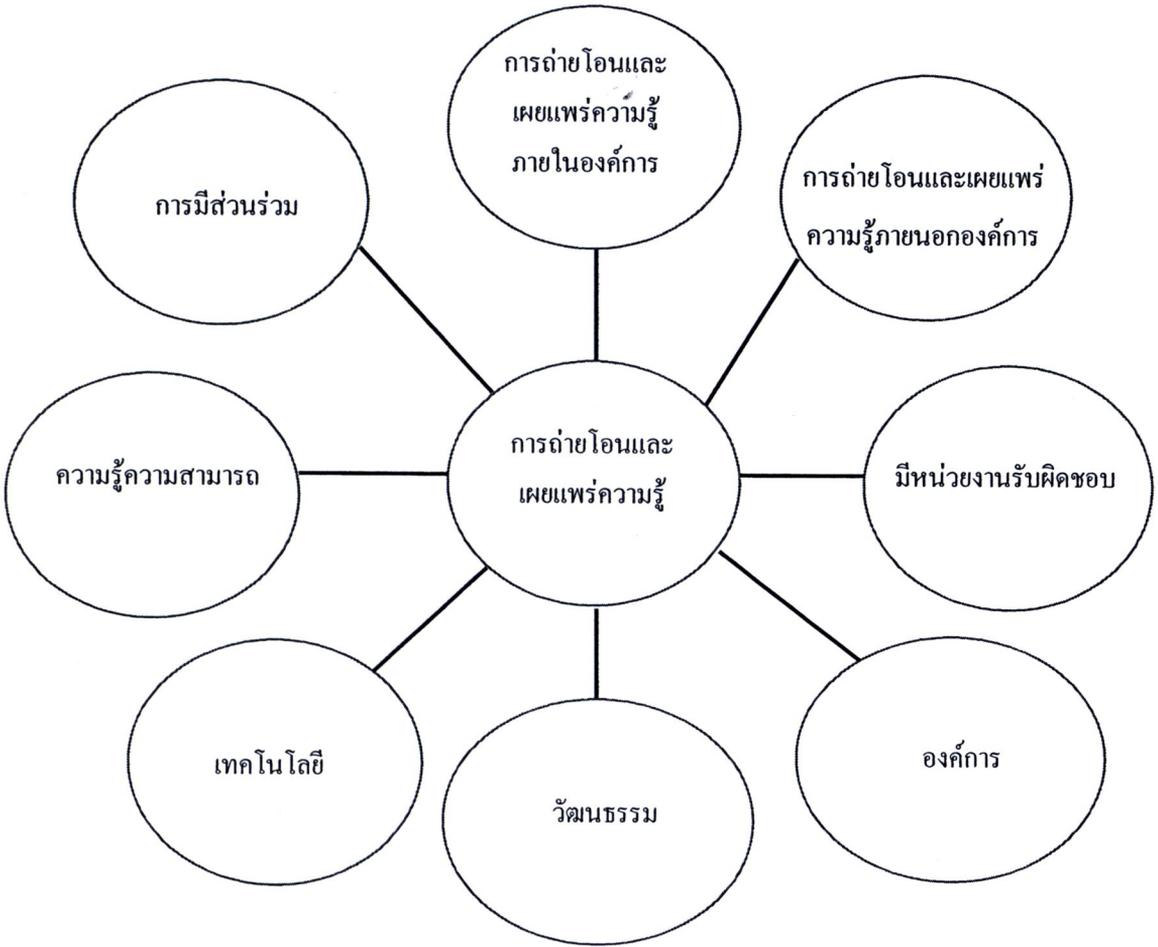
ภาพ 9 การวิเคราะห์และคัดกรองความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## ตาราง 9

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบการจัดการ-  
ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้

| การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้   | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| 1. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร   | 3.96      | .735 | มาก   |
| 2. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายนอกองค์กร  | 4.00      | .707 | มาก   |
| 3. มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศ  | 3.92      | .702 | มาก   |
| 4. องค์กรการมีโครงสร้างเครือข่ายภายในและภายนอก<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏ               | 3.96      | .790 | มาก   |
| 5. มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน  | 3.84      | .554 | มาก   |
| 6. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย  | 4.04      | .676 | มาก   |
| 7. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ<br>ในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ | 4.08      | .759 | มาก   |
| 8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์<br>และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง                    | 4.04      | .790 | มาก   |

จากตาราง 9 คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบ  
การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้  
ทุกส่วนประกอบมีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ดังแสดงในภาพ 10



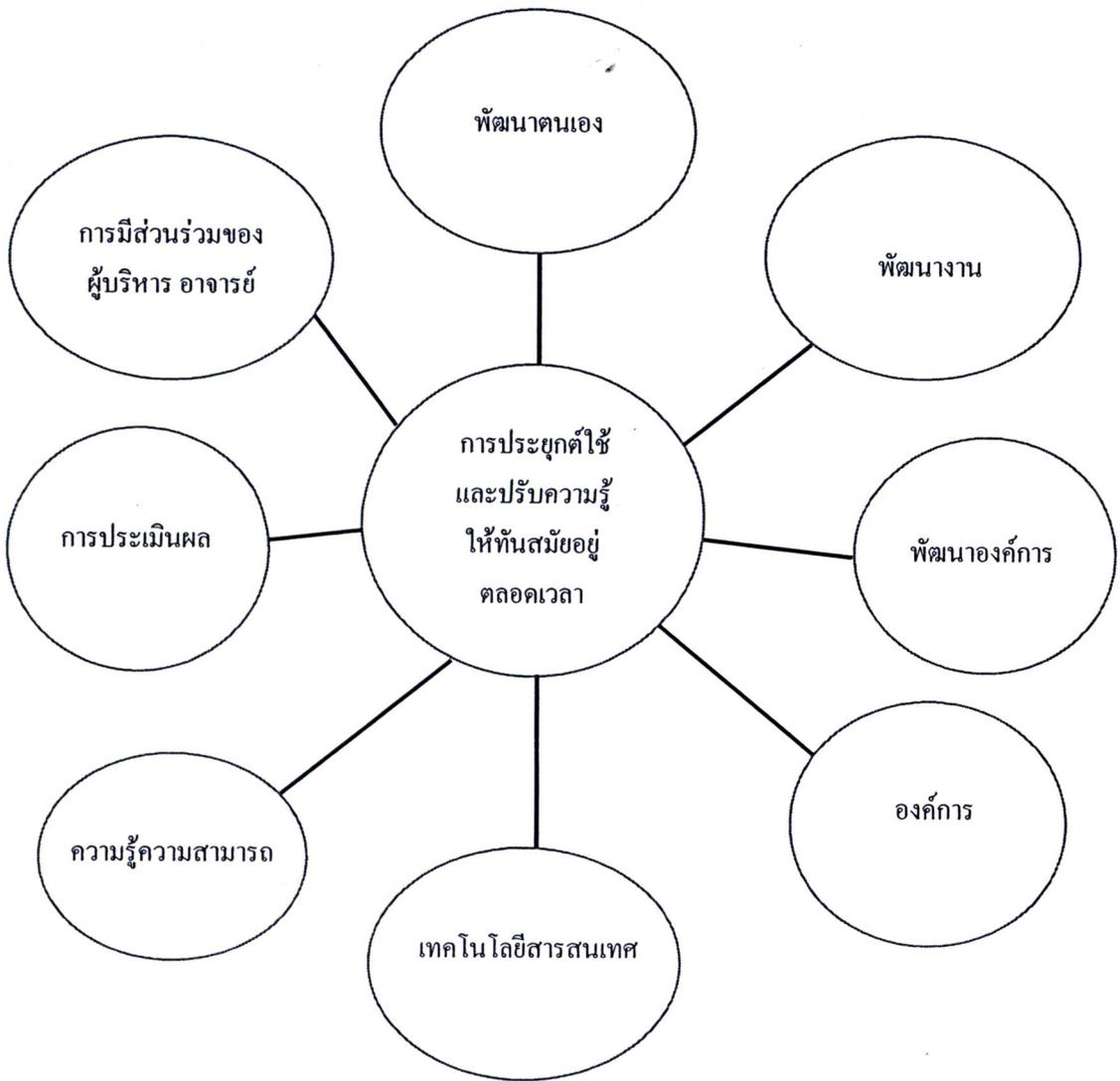
ภาพ 10 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## ตาราง 10

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบการจัดการ-  
ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

| การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ   | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--|-----------|------|-------|
| 1. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง   | 3.92      | .759 | มาก   |
| 2. การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน   | 3.92      | .702 | มาก   |
| 3. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์กร  | 3.88      | .726 | มาก   |
| 4. องค์กรมีโครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>ที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ                                | 4.08      | .572 | มาก   |
| 5. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ   | 4.32      | .748 | มาก   |
| 6. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ<br>ในการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย<br>อยู่ตลอดเวลา | 3.96      | .841 | มาก   |
| 7. มีการประเมินความรู้   | 3.96      | .676 | มาก   |
| 8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์<br>และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง   | 3.76      | .723 | มาก   |

จากตาราง 10 คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อสภาพส่วนประกอบ  
การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย  
อยู่ตลอดเวลา ทุกส่วนประกอบมีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ดังแสดงในภาพ 11



ภาพ 11 การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## ปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

### ตาราง 11

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 6 องค์ประกอบ

| ปัญหาจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ         | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   |
|--|-----------|-------|---------|
| การแสวงหาความรู้                               | 3.05      | .785  | ปานกลาง |
| การสร้างความรู้                                | 3.19      | .928  | ปานกลาง |
| การจัดเก็บความรู้                              | 2.90      | .944  | ปานกลาง |
| การวิเคราะห์ความรู้และคัดกรองข้อมูล            | 3.18      | 0.853 | ปานกลาง |
| การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้                    | 3.14      | .910  | ปานกลาง |
| การประยุกต์และใช้ความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา | 3.32      | 1.069 | ปานกลาง |
| รวม  | 3.13      | 0.895 | ปานกลาง |

จากตาราง 11 คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบของปัญหาการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และแนวคิด ทฤษฎี การจัดการความรู้ทางการศึกษาจากตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อนำแนวคิดที่ได้มาสังเคราะห์สรุปเป็นแนวทางสร้างรูปแบบจำลองการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ส่วนที่ 1 รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างความรู้
3. การจัดเก็บความรู้
4. การวิเคราะห์และคัดกรองความรู้
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
6. การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ขั้นตอนและองค์ประกอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียด ดังนี้

**วิธีการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)** คือ การรวบรวมข้อมูล (data) และข้อมูลสารสนเทศ (information) จากภายในและภายนอกองค์กร โดยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏชี้แนะบุคลากรให้สามารถแสวงหาความรู้ในแหล่งความรู้ และขณะเดียวกัน องค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏก็มีแผนการสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันได้ ดังนี้

1. ตั้งคณะกรรมการแสวงหาความรู้ร่วมกัน
  - 1.1 ตั้งคณะกรรมการแสวงหาความรู้ร่วมกัน
  - 1.2 การกำหนดบุคลากรในหน่วยงานมาเป็นที่มางานดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ซึ่งมาจากหลายฝ่าย กอง หรือสำนักต่าง ๆ
  - 1.3 การกำหนดขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน
2. มีการประชุมกำหนดการแสวงหาความรู้
  - 2.1 ทีมงานที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุนโยบายที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
  - 2.2 จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
  - 2.3 เตรียมความพร้อมในการจัดประชุมคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนัดและติดตามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
  - 2.4 จัดทำรายงานการประชุม
  - 2.5 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
3. มีการแสวงหาความรู้ภายในหน่วยงาน วิธีการ กระบวนการของบุคลากรที่ทำให้ตนเองได้ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้นจากภายในหน่วยงาน โดยมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้
  - 3.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่างๆ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร
  - 3.2 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน เช่น เพื่อน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา
  - 3.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการทดลองประชุม บรรยายและสัมมนา
4. มีการแสวงหาความรู้ภายนอกหน่วยงาน กระบวนการของบุคลากรที่ทำให้ตนเองได้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้นจากภายนอกหน่วยงาน โดยมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่าง ๆ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่เผยแพร่ตามสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร รายงานการวิจัย เอกสาร บทความวิชาการที่เผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่เผยแพร่ให้กับประชาชน ซึ่งสามารถค้นหาได้จากห้องสมุดมหาวิทยาลัย และห้องสมุดของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

4.2 สอบถามกับหน่วยงานอื่น

4.3 เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ส่งบุคลากรไปเข้าร่วมการทดลอง ประชุม บรรยาย สัมมนา การศึกษาดูงาน และการเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น

5. มีการประเมินผลการดำเนินงานแสวงหาความรู้

5.1 เรียนรู้จากองค์การอื่น โดยเปรียบเทียบสมรรถนะ

5.2 จัดประกวดหน่วยงานดีเด่นด้านการคิดค้นนวัตกรรม

5.3 ประเมินผลงานสร้างกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จ

6. มีความรู้ ความสามารถในการแสวงหาความรู้

6.1 มีการฝึกทดลองอาจารย์ และบุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ

6.2 จัดกิจกรรมให้อาจารย์ และบุคลากรการแสวงหาความรู้จากคณะกรรมการจัดการความรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางาน

6.3 จัดกิจกรรมให้อาจารย์ และบุคลากรมีความสามารถในการใช้ความรู้ที่แสวงหามาได้ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

7. มีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้

7.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์ และบุคลากรได้แสวงหาความรู้อย่างอิสระจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ

7.2 อาจารย์ และบุคลากรได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน

7.3 อาจารย์ และบุคลากรได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน

## 8. มีการเรียนรู้วิธีในการแสวงหาความรู้

8.1 อาจารย์ และบุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น อีเมล อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด การทดลอง)

8.2 อาจารย์ และบุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้อยู่เสมอ

8.3 อาจารย์ และบุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบในการเพิ่มพูน ประสิทธิภาพ **การสร้างความรู้ (knowledge creation)** คือ ความรู้ใหม่ จะเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่นวัตกรรม (innovation) ไปจนถึงการวิจัยที่ทำการละเอียดประณีต และยังรวมถึงการเชื่อมโยงความรู้เดิมด้านต่าง ๆ โดยใช้วิธีการอุปนัยที่ซับซ้อน โดยในกลุ่มมหาวิทยาลัย-ราชภัฏจะมีวิธีการสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้จากความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล และจากความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งได้ ดังนี้

1. จัดตั้งทีมคณะทำงาน โครงการจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร โดย

1.1 การตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่ม

1.2 จัด โครงการเครือข่ายตามโครงสร้างหน้าที่ระดับบุคคล เช่น เครือข่ายในแต่ละคณะ/วิทยาลัยและหน่วยงาน ในแต่ละคณะ โดยมีผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักปฏิบัติ นักศึกษาฯ

1.3 จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report--SAR) ร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.4 จัดให้มีระบบเสนอแนะการแลกเปลี่ยนความคิด ระดมสมองประสพการณ์ เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ยากจะทำปรับให้ดีขึ้นนำผลที่ได้แก้ไขปัญหากำหนดไว้เป็นแผนการปฏิบัติงาน

1.5 โครงการทำความเข้าใจและวัดคุณค่า/มูลค่าของความรู้ร่วมกัน

1.6 จัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (innovation & quality)

เป็นการระดมสมองจากหน่วยงานหรือต่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อค้นหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดแนวคิดที่หลากหลายในการพัฒนา และจัดบันทึกความรู้ ปัญหา และความสำเร็จที่เกิดขึ้น

## 2. การจัดการประชุมคณะทำงาน

- 2.1 ทีมงานที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- 2.2 จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- 2.3 เตรียมความพร้อมในการจัดประชุมคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนัดและติดตามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
- 2.4 จัดทำรายงานการประชุม
- 2.5 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

## 3. มีรวบรวมความรู้

- 3.1 จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 3.2 จัดกิจกรรม โดยนำความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่
- 3.3 จัดกิจกรรม โดยนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้แต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่ และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ
- 3.4 จัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้จากการดำเนินกิจกรรมขององค์การเพื่อสร้างความรู้
- 3.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 3.6 จัดกิจกรรมการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (systematic problem-solving)

## 4. มีจัดลำดับความรู้

- 4.1 มีการจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นมากที่สุด และรองลงไปตามลำดับ
  - 4.2 จัดเก็บแยกประเภทหมวดหมู่ ความรู้ที่เป็นเอกสารและตัวบุคคล
  - 4.3 จัดให้มีที่ปรึกษาในการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญความรู้
- ## 5. มีกำหนดความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมาย
- 5.1 มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติไว้ในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
  - 5.2 อาจารย์ และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

6. มีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพียงพอและมีประสิทธิภาพ เครือข่ายระบบ ICT ในการสร้างความรู้ใหม่ร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นการเก็บข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ ทำให้เข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง วิธีเรียนรู้ผ่านเครือข่าย IT ภายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น LAN, Internet, Intranet, e-mail, Bulletin Board (บอร์ดประกาศ ประชาสัมพันธ์)

6.1 โครงการขับเคลื่อนการสร้างความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม

6.2 โครงการแบ่งปันความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

6.3 โครงการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นในการทำงานแบบกัลยาณมิตร

6.4 จัดสถานที่สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏจัดมุมสวัสดิการกาแฟเพื่อพบปะ พูดคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

6.5 โครงการกิจกรรมทบทวนหลังปฏิบัติงานทุกครั้งหลังจัดกิจกรรม สร้างความชื่นชมส่งเสริม ความภาคภูมิใจร่วมกันทุกฝ่าย จัดเวทีเสวนาร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

7. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการสร้างความรู้

7.1 จัดเวทีให้อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ทางวิชาการมาช่วยในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

7.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์ และบุคลากร ได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

8.1 มีบรรยากาศที่ดีในการกำหนดความรู้ร่วมกันของอาจารย์ และบุคลากร ให้ความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมวางแผนในการ

8.2 กำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

**การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage)** เป็นการจัดทำรหัส (coding) และรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีแนวทางปฏิบัติด้านวิธีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ร่วมกัน คือ การกำหนดลักษณะ/ประเภทและเทคนิค/วิธีการสร้างเครื่องมือระบบจัดเก็บความรู้ร่วมกัน เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันที่ โดยไม่มีรายละเอียด ดังนี้

## 1. การกำหนดประเภทของความรู้

1.1 จัดกลุ่มข้อมูลในฐานะข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่หรือเป็นตารางที่เหมาะสม

1.2 การกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการ หรือตารางข้อมูลต่าง ๆ จะจัดเก็บลงในสื่อข้อมูล

1.3 การกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการเป็นข้อมูลประเภทอักขระ จำนวน หรือประเภทอื่น ๆ และต้องใช้เนื้อที่ในการเก็บมากน้อยเท่าใด

1.4 การออกแบบฐานข้อมูลในการจัดเก็บ

1.5 จัดเก็บจากเอกสาร วารสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ในหน่วยงานให้เป็นระบบ

## 2. การจัดหมวดหมู่และระบบของความรู้

2.1 จัดระเบียบโดยให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูล ได้ง่าย รวดเร็วและถูกต้อง โดยจะต้องมีการกำหนดสิทธิในการเรียกใช้ข้อมูลตามลำดับความสำคัญของผู้ใช้

2.2 ข้อมูลที่จัดเก็บควรมีการจัดแบ่งเป็นส่วน/file เพื่อง่ายแก่การปรับปรุง ดังนี้

2.2.1 ระเบียบบรรณานุกรมของหนังสือ

2.2.2 เลขเรียกหนังสือ

2.2.3 ชื่อผู้แต่ง

2.2.4 ชื่อเรื่อง

2.2.5 สถานที่พิมพ์ สำนักพิมพ์ ปีที่พิมพ์ เป็นต้น

2.3 การจัดระเบียบข้อมูลที่มีค่าไม่ซ้ำกับระเบียบอื่น ๆ เพื่อการอ้างอิงถึงระเบียบนั้น เช่น หมายเลขหนังสือ (ISBN)

2.4 การมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ข้อมูลที่จัดเก็บไว้ จะต้องป้องกันการจารกรรมข้อมูล

2.5 การจัดระเบียบข้อมูลเพื่อเตรียมการเปลี่ยนแปลงแก้ไขในอนาคตได้ ทั้งนี้เนื่องจากแผนที่ยาวไว้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

## 3. มีระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเอกสาร

3.1 ผสมผสานการใช้เครื่องมือหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกันในการจัดเก็บข้อมูลของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 การสื่อสารถ่ายทอดวิชาความรู้ในรูปแบบ e-learning

3.3 ช่วยในการสืบหาจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อการจัดเก็บเผยแพร่อย่างทั่วถึง

4. องค์กรมีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมการจัดเก็บความรู้

4.1 หน่วยงาน หรือบุคลากรรับผิดชอบในการเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ และเป็นหมวดหมู่เพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้น

4.2 มีสถานที่เก็บความรู้ที่มีความสะดวกปลอดภัย

4.3 มีการประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ และบุคลากรได้รู้ว่า มีความรู้อะไรที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้เก็บไว้

5. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อมาจัดเก็บไว้

5.1 จัดการฝึกทดลองอาจารย์ และบุคลากรมีความสามารถในการเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ (เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียนการลงในวารสาร จดหมายข่าว)

5.2 จัดกิจกรรมอาจารย์ และบุคลากรเก็บความรู้ของตนหรือที่แสวงหามาได้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เว็บไซต์)

**การวิเคราะห์และคัดกรองความรู้** มีรายละเอียด ดังนี้

1. จัดตั้งทีมคณะกรรมการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้ คณะทำงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ/มีคุณวุฒิ/มีประสบการณ์การทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาเป็นเวลา 5-10 ปีขึ้นไป

1.1 ทีมงานคณะกรรมการบรรณาธิการตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2 ทีมงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบผลงาน ตรวจสอบผลงานวิจัย นวัตกรรม และหรือคัดกรองบทความก่อนลงวารสาร

1.3 ทีมงานคณะกรรมการ พัฒนาเว็บไซต์เพื่อปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

1.4 อาจารย์ทุกคนเป็นผู้กลั่นกรอง วิเคราะห์หนังสือตำราเพื่อให้ห้องสมุด จัดหาเพื่อบริการผู้สนใจ

## 2. มีการจัดการประชุมคณะทำงาน

- 2.1 ทีมงานที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุมุมมองที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- 2.2 จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- 2.3 เตรียมความพร้อมในการจัดประชุมคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนัดและติดตามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
- 2.4 จัดทำรายงานการประชุม
- 2.5 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

## 3. มีการสร้างกระบวนการจับความรู้

- 3.1 การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่จะต้องการศึกษา
- 3.2 การนำประสบการณ์ทั้งของตนเอง/ศึกษาจากความสำเร็จ และล้มเหลวของผู้อื่นมาเป็นต้นแบบ
- 3.3 การลงมือปฏิบัติด้วยตนเองจากวิธีการฟังด้วยหู ดูด้วยตา ฟังและดูเขียนด้วยมือ คิดภาพใหญ่ในสมอง ไตร่ตรอง/ใคร่ครวญ แบบใช้ปัญญาอย่างรอบคอบ

## 4. มีการสังเคราะห์ความรู้

- 4.1 ความรู้จากประสบการณ์ในตัวคน
- 4.2 การอ้างอิงด้วยเอกสารต่าง ๆ การประยุกต์ใช้ อย่างเหมาะสมในกระบวนการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ความรู้ โดยสร้าง Knowledge Mapping ร่วมกัน

## 5. มีการคัดกรองข้อมูล

- 5.1 วิธีการคัดข้อมูล โดยนำข้อมูลที่มีค่ามาสกัดข้อมูลขยะ และข้อมูลที่ไม่แน่นอนออกไป
- 5.2 รวบรวมข้อมูล โดยรวมข้อมูลจากหลายแหล่งมารวมกัน
- 5.3 คัดเลือกข้อมูล โดยเลือกเฉพาะข้อมูลที่ต้องการนำมาวิเคราะห์
- 5.4 แปลรูปข้อมูล โดยรวมกลุ่มข้อมูล เช่น ข้อมูลการมาสายของนักเรียนในแต่ละวัน/สัปดาห์/เดือนหรือข้อมูลทั่วไป

5.5 ประยุกต์ข้อมูล โดยการค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากข้อมูลขนาดใหญ่ ที่มีอยู่ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ หรือทำนายปรากฏการณ์

5.6 ประเมินรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่น่าสนใจควรเป็นสิ่งที่ผู้ใช้เชื่อถือได้หรือยืนยัน สมมติฐานที่มีเหตุผล

5.7 นำเสนอความรู้สู่ผู้ใช้ ข้อมูลที่จัดเก็บไว้จะต้องถูกต้อง พร้อมใช้งาน มีระบบ รักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันการจารกรรมข้อมูล

6. องค์การมีวางแผนจัดการทดลองสัมมนาเชิงปฏิบัติ

6.1 ผู้บริหารความรู้ คณะกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

6.2 หัวหน้ากลุ่มสาขา คณะทำงานวิศวกรรมความรู้

6.3 กลุ่มนักปฏิบัติ (community of practice) อาจารย์/บุคลากรทุกคน

7. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้

7.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้

7.2 มีระบบ Intelligence Search Engine ซึ่งมีการจัดระบบข้อมูลให้ง่าย

ต่อการนำไปใช้

8. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ ในการวิเคราะห์ และคัดกรอง ความรู้

8.1 มีกิจกรรมให้บุคลากรสามารถเข้ามาวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้ที่เหมาะสม กับการนำไปใช้

8.2 มีการจัดฝึกทดลองบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ สามารถเข้ามามีการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้

**การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (knowledge transfer and dissemination)**

เป็นการทำให้สารสนเทศและความรู้กระจายไปให้ทั่วถึงทั้งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยผ่านช่องทางระหว่างบุคคลและช่องทางที่ใช้เครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะ

จะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม โดยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้

1. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร
  - 1.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือนในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.2 การสร้างงานแบบเฉพาะกิจในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.3 การจัดทำวีดิทัศน์กิจกรรมกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.4 การจัดระบบศูนย์คอมพิวเตอร์ภายในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.5 การประชุมทางไกลผ่านระบบสื่อสารผ่านดาวเทียม Video-conference
  - 1.6 การปรึกษาทั้งส่วนตัว/กลุ่มตัวอย่างไม่เป็นทางการ
  - 1.7 มีเว็บบล็อก (web blog) ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.8 ส่งสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏให้หน่วยงาน/มหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.9 การทำจดหมายข่าวกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเผยแพร่
  - 1.10 การประชุมภายในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเชิญผู้รู้มาให้ความรู้
  - 1.11 การฝึกทดลองกับทีมปรึกษาภายในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.12 การหมุนเวียนงานในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.13 การใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.14 การมีป้ายประกาศข่าวของกลุ่มของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.15 คณะทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ
  - 1.16 การเรียนรู้ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตภายในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
  - 1.17 การนัดหมายพบพูดคุยสนทนาในที่ประชุม
  - 1.18 มีเครือข่าย LAN ทั่วถึง เชื่อมโยงยังมหาวิทยาลัย
2. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายนอกองค์กร
  - 2.1 ร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ สร้างพันธมิตร
  - 2.2 ร่วมมือพัฒนาบุคลากรให้ศึกษาต่อทั้งระยะสั้น/ยาว
  - 2.3 จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศเพื่อเชื่อมต่อกับองค์กรภายนอก
  - 2.4 ทดลอง สัมมนา ดูงานร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น
  - 2.5 ประชาสัมพันธ์วิทยุกระจายเสียงท้องถิ่น
  - 2.6 เป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้จัดสัมมนาภายนอกกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศ

4. องค์การการมีโครงสร้างเครือข่ายภายใน และภายนอก

4.1 องค์การมีการจัดกิจกรรมการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้กับเครือข่ายความรู้ทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.2 องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรมการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้อย่างเพียงพอ

5. มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

5.1 บรรยากาศการทำงานภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื่อฟัง

5.2 บรรยากาศการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ร่วมกันภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ และความรู้สึก

6. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

6.1 มีการให้บริการรูปแบบใหม่ของหน่วยงาน โดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อกลาง

6.2 มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้

8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

8.1 มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรด้วยกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8.2 มีการฝึกทดลองให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ของตน ในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

**การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีรายละเอียด ดังนี้**

1. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง

1.1 จัดกิจกรรม และฝึกทดลองบุคลากร เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน

1.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้

1.3 กระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ที่หน่วยงาน หรือบุคลากรได้สร้างขึ้น นำมาแลกเปลี่ยนระหว่างกัน โดยกิจกรรมต่าง ๆ

## 2. การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน

2.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานที่ใช้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นแนวทางการดำเนินงาน

2.2 นำความรู้ใหม่ คู่มือการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้สร้างขึ้น มาดำเนินการ

## 3. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์การ

3.1 วางระบบการนำความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมขององค์การมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 วางระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างครอบคลุม โปร่งใส และเสริมแรง ด้วยการประชาสัมพันธ์เป็นระยะ ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันถึงนโยบาย ขั้นตอน กระบวนการ การนำระบบการประเมินผลงานทุกระดับ

4. องค์การมีโครงสร้างกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ

4.1 มีหน่วยงาน หรือบุคลากรรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการนำความรู้ไปใช้ มีการประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ และบุคลากร ได้รู้ว่า ความรู้ใดที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4.2 มีการให้บริการการใช้สถานที่ หรือให้อาจารย์ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแก่หน่วยงาน

4.3 องค์การมีโครงสร้างกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ

## 5. มีเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ

5.1 มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5.2 มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ ในการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

6.1 อาจารย์ และบุคลากรสามารถนำความรู้ ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

6.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏจัดให้อาจารย์ และบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะ เป็นการเฉพาะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ อาจารย์ และบุคลากรมีการเผยแพร่ความรู้ของตน ในแหล่งต่างๆภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (เช่น จดหมายข่าว การจัดนิทรรศการ วารสาร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

7. มีการประเมินความรู้

7.1 จัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลเพื่อทำหน้าที่เรียงลำดับและจัดกลุ่มผลงานของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยยึดหลักความสามารถและผลงานที่วัดได้ สามารถจับต้องได้ พิสูจน์ได้ มีหลักฐานสนับสนุนอย่างชัดเจน

7.2 ฝึกทดลองทำความเข้าใจกับหัวหน้าทุกระดับถึงนโยบายหลักการ แนวทาง และวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลที่ถูกต้อง

7.3 สร้างมาตรฐานและเป้าหมายของบุคลากร/กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องสอดคล้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับผลประโยชน์ โดยมาตรฐาน และเป้าหมายที่ใช้วัด ควรมีความชัดเจน และแสดงออกมาเป็นตัวเลข

7.4 การกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนที่ใช้วัดมีความชัดเจนทุกระดับ

7.5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จะต้องมากพอที่จะได้รับการยอมรับจากบุคลากร โดยทั่วไปจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมควรมีไม่ต่ำกว่า 100 คน ดังนั้น บางมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรน้อยไม่สามารถนำมาเรียงลำดับและจัดกลุ่มได้ จึงควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจน เช่น ออาน่าไปพร้อมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรมากเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้

7.6 วางระบบพัฒนารองรับสำหรับบุคคลที่มีผลงานต้องปรับปรุง และไม่น่าพอใจ พร้อมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนาและวิธีการประเมินผลการพัฒนารวมถึงผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการไม่พัฒนาและปรับปรุงตนเอง

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การวิพากษ์จากผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ ผลการศึกษาความคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง หรือที่ปรึกษา คณะกรรมการจัดการความรู้ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏ-เพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัย-ราชภัฏนครสวรรค์ จำนวน 5 คน และนักทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญวิพากษ์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นรูปแบบที่ดี มีรายละเอียดในแต่ละประเด็น สามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 12)

### ตาราง 12

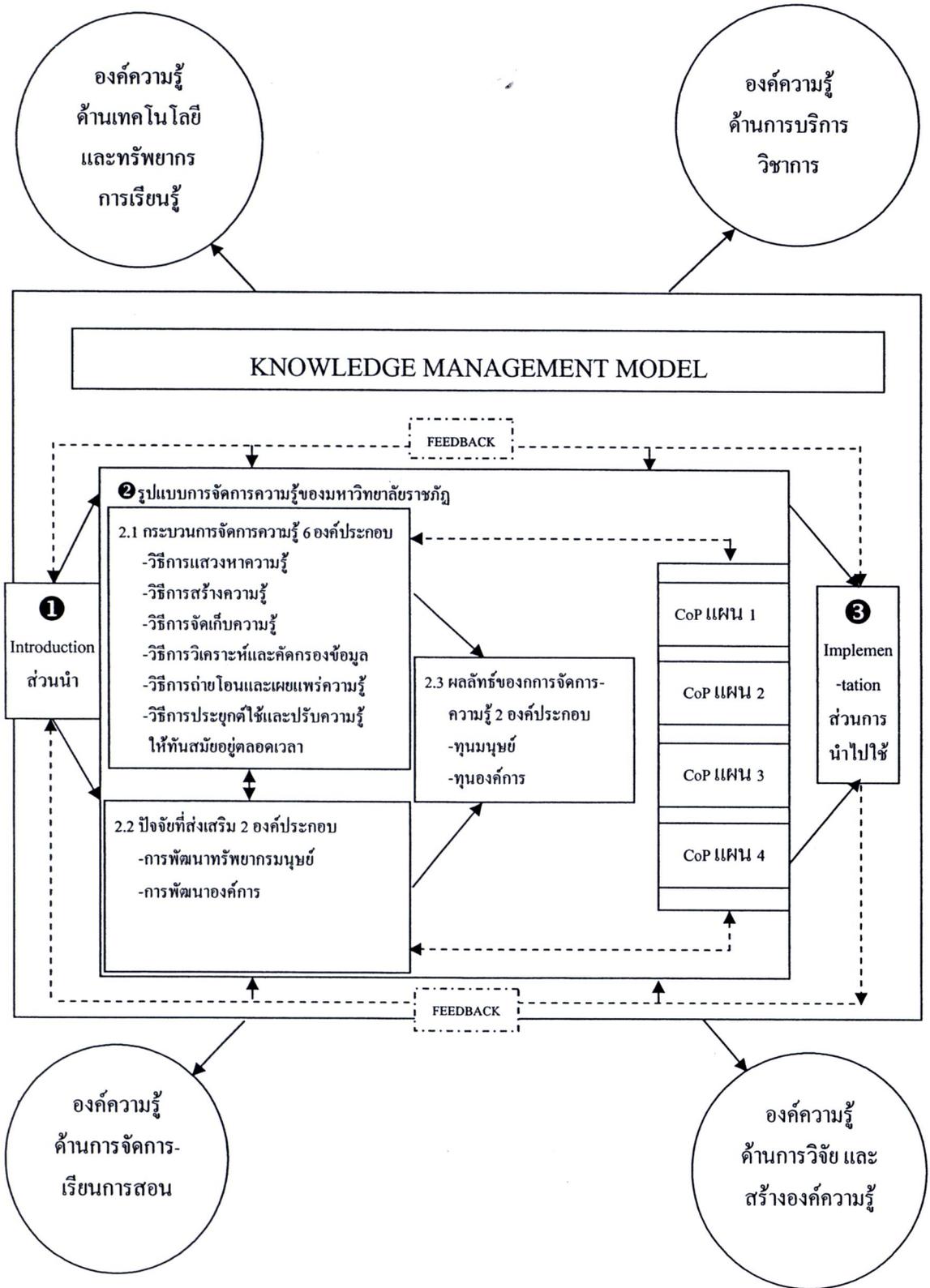
ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากคณะกรรมการจัดการความรู้

| ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ   | การปรับปรุง  |
|--|--|
| 1. ควรเพิ่มขั้นตอนการสร้างความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ                            | ปรับเพิ่มคำอธิบายถึงการสร้างความรู้ให้มีการศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์การ และองค์ความรู้ที่สอดคล้องกัน |
| 2. ควรเพิ่มเงื่อนไขในการนำไปใช้ คือ มีการกำหนดนโยบาย และผู้รับผิดชอบในรูปแบบการจัดการความรู้ | ปรับเพิ่มคำอธิบายข้อส่วนของเงื่อนไขการนำไปใช้ ให้มีการกำหนดนโยบายและผู้รับผิดชอบ                                   |
| 3. ควรมีการทำคู่มือการปฏิบัติตามรูปแบบ   | ปรับเพิ่มการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ โดยเพิ่มรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ                                      |
| 4. ควรเพิ่มรูปแบบการสื่อสารในขั้นตอนการสร้างองค์ความรู้ และการจัดเก็บความรู้                 | ปรับเพิ่มคำอธิบายในการสร้างองค์ความรู้ และการจัดเก็บความรู้ ในเรื่องของการสื่อสารทั่วทั้งองค์การ                   |

## ตาราง 12 (ต่อ)

| ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ   | การปรับปรุง  |
|--|--|
| 5. ควรปรับปรุงแบบการประเมินการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพ                                 | ปรับเพิ่มในส่วนของการประเมินผลให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพ  |
| 6. ควรมีการปรับขั้นตอนการวิเคราะห์และคัดกรองความรู้ เป็นขั้นตอนที่ 3   | ปรับเพิ่มขั้นตอนการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้ เป็นขั้นตอนที่ 3 และปรับขั้นตอนการคัดเก็บความรู้ เป็นขั้นตอนที่ 4 |
| 7. ควรมีปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (2) การพัฒนาองค์การ | ปรับเพิ่มปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ทั้ง 2 องค์ประกอบ                             |
| 8. ควรมีผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) ทูมนมนุษย์ และ (2) ทูนอนค์การ                                | ปรับเพิ่มผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ทั้ง 2 องค์ประกอบ   |

จากการวิพากษ์ของคณะกรรมการการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย ดังแสดงในภาพ 12



ภาพ 12 รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ฉบับสมบูรณ์

จากภาพ 12 สามารถอธิบายรูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีรายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย

### ตอนที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่ “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” (2546) มาตราที่ 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถ และมาตรฐานการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้นจนถึงระดับสากล โดยอาศัยการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีการพัฒนามหาวิทยาลัยตามกรอบการพัฒนาการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งมหาวิทยาลัยตลอดจนคณะ/วิทยาลัยและหน่วยงานภายในได้มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้สนับสนุนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความชัดเจนในการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ในปีงบประมาณ 2552 ที่มหาวิทยาลัยมีการจัดทำกรรการรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2553 ซึ่งกรอบการประเมินผลตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งได้เสนอแนะแนวทางให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) (5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) และ (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing)

จากข้อมูลดังกล่าวทำให้สามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรประกอบด้วย (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บความรู้ (4) การวิเคราะห์กลั่นกรองความรู้ และจัดระบบ

ความรู้ (5) การถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ (6) การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย อยู่ตลอดเวลาแต่มหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ขั้นตอนที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏของตน ซึ่งต้องทำด้วยความละเอียดรอบครอบ มีความเข้าใจและลึกซึ้งในแก่นแท้ ไม่ดำเนินงานซ้ำซ้อน รวมทั้งต้องมีการพัฒนาหรือสร้าง องค์ประกอบที่จำเป็นควบคู่กันไปตลอดเวลาเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถดำเนินงาน ตามกระบวนการจัดการความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีรูปแบบที่ระบุ ขั้นตอนหลัก และองค์ประกอบหลักที่จำเป็น พร้อมทั้งรายละเอียดที่เป็นแนวทางช่วยให้ สามารถนำไปออกแบบ และพัฒนาแผนงาน โครงการ กิจกรรม กลวิธีของตนเองต่อไป

หลักการของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รูปแบบการจัดการ- ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีหลักการที่สำคัญ คือ

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือทีม และระดับองค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของ การดำเนินการจัดการความรู้ โดยให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิค วิธีการ และประสบการณ์ร่วมกันและต่อเนื่อง สำหรับความรู้ที่สำคัญต่อหน่วยงาน ได้แก่ ความรู้ เกี่ยวกับลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ประสบการณ์ความรู้ที่หน่วยงาน สังสม และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาตนเองให้กลายเป็นคนดี คนเก่ง (talent worker) และพัฒนางาน โดยการส่งเสริม ให้เกิดนวัตกรรมการทำงาน (innovation) อันส่งผลทำให้เกิดการยกระดับขีดความสามารถ ของหน่วยงานให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หรือองค์การ อัจฉริยะ (intelligence organization) และช่วยผลักดันให้เกิดสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) ต่อไป

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการติดตามประเมินผล ทั้ง 3 ประการ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้ และในขณะเดียวกัน ก็สามารถ เกิดขึ้นได้พร้อม ๆ กัน เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการติดตามและประเมินผลว่าสิ่งที่กำลังทำ หรือกำลังปฏิบัติงานอยู่ ขณะนั้นสามารถจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร ดังนั้นการดำเนินงาน

ของบุคลากรจึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน อาทิ การเรียนรู้ คน หน่วยงาน และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้สามารถแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลา เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมล้วนส่งผลกระทบต่อพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานของรัฐบาล ในด้านต่าง ๆ ตามบริบทของสังคมจะส่งผลทำให้แนวทางการดำเนินของหน่วยงานเกิดการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปด้วยกันเสมอ ดังนั้นสิ่งสำคัญของการดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนของผู้เกี่ยวข้อง กับกระบวนการต่าง ๆ ควรมีการร่วมกันวิเคราะห์ว่า องค์ประกอบใดเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยอยู่บนพื้นฐานสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรด้วยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้กับหน่วยงาน
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

**ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ** ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

### 1. การพัฒนามนุษย์

#### 1.1 ระดับบุคคล

1.1.1 พัฒนาจิตความสามารถในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการรู้สารสนเทศ

1.1.3 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ

ที่จำเป็นต่อการทำงาน

1.1.4 พัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

1.1.5 พัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบให้กับบุคลากรในองค์กร

1.1.6 พัฒนาคณในองค์กรให้มีทักษะการเรียนรู้แบบกำกับตนเอง

1.1.7 พัฒนาคณในองค์กรให้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีใหม่ ๆ ด้านการจัดการความรู้ เช่น การเสวนา (dialogue) การสรุปทเรียนการเรียนรู้ (AAR) เป็นต้น

1.1.8 พัฒนาผู้นำสำหรับการทำกิจกรรมการแบ่งปันความรู้

1.1.9 จำแนกประเภทบุคลากรออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม เช่น บุคลากรที่รู้ว่าตนเองมีความรู้ ก็ให้มาแบ่งปันความรู้ เป็นต้น

## 1.2 ระดับทีมการจัดการความรู้/ทีมทำงาน

1.2.1 จัดตั้งทีมบริหารจัดการความรู้เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างชัดเจน

1.2.2 พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้กับทีมการจัดการความรู้ และทีมทำงานภายในองค์กร

1.2.3 พัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมให้กับทีมการจัดการความรู้ และทีมทำงานภายในองค์กร

1.2.4 พัฒนาทักษะการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีมทำงาน

1.2.5 พัฒนาทีมการจัดการความรู้และทีมทำงานให้มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือ/เทคนิค ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ เช่น เทคนิคการบริหารเวลา เทคนิคการบริหารความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น

1.2.6 พัฒนาความสามารถของทีมการจัดการความรู้ให้เป็นที่เลี้ยงเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในด้านการจัดการความรู้แก่บุคลากรภายในองค์กร

1.2.7 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ภายในองค์กร

1.2.8 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ภายนอกองค์กร

## 1.3 ระดับผู้นำ

1.3.1 กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

1.3.2 สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรรับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้

1.3.3 จัดทำแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อการนำทรัพยากรสิ้นทางปัญญา/ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

1.3.4 สร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในทุกระดับ

## 2. การพัฒนาองค์การ

### 2.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ปรับความคิดความเชื่อของผู้นำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.2 ปรับรูปแบบความคิดความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การให้มีทิศทางที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การ

2.2.3 ปรับความรู้ความเข้าใจของผู้นำและคนในองค์การเกี่ยวกับองค์การ-แห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง

2.2.4 ปรับโครงสร้างขององค์การเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประโยชน์ต่อการจัดการความรู้

2.2.5 ปรับระบบและกระบวนการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้

2.2.6 จัดทำแผนการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพงานขององค์การ

2.2.7 พัฒนารูปแบบการทำงานแบบข้ามสายงานเพื่อสนับสนุนการใช้ความรู้ที่หลากหลาย

2.2.8 พัฒนากระบวนการที่จะทำให้การจัดการความรู้ฝังแน่นกับการทำงานประจำวัน

2.2.9 บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับเครื่องมือทางการบริหาร จัดการอื่น ๆ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ISO เป็นต้น

2.2.10 เทียบเคียง (benchmark) การทำงานของหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

## 2.2 การสื่อสาร

2.2.1 สื่อสารเพื่อแปลงนโยบายลงสู่แผนการทำงานและการปฏิบัติ

2.2.2 สื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรรับรู้อย่างทั่วถึง

2.2.3 สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรรับรู้ว่า “การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำในงานประจำ”

2.2.4 สร้างช่องทางการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น กระดานสนทนาเพื่อเผยแพร่กิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร

2.2.5 จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น จุลสาร จดหมายข่าว เพื่อเผยแพร่กิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร

2.2.6 จัดประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2.7 จัดประชุมอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้

## 2.3 การฝึกอบรมและการเรียนรู้

### 2.3.1 การจัดการการเรียนรู้

2.3.1.1 สร้างหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรในองค์กร

2.3.1.2 พัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.3.1.3 พัฒนาทักษะวิธีที่จะเรียนรู้ (learn how to learn) ให้กับบุคลากรภายในองค์กร

2.3.1.4 พัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร

2.3.1.5 กำหนดความรู้หลัก (core knowledge) ที่จำเป็นต่อภารกิจหลักขององค์กรที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน

2.3.1.6 กำหนดความรู้เชิงเทคนิค (technical knowledge) ที่จำเป็นต่อการทำงานซึ่งต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน

2.3.1.7 กำหนดให้มีการสอนงานหรือมีพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ และให้ความช่วยเหลือในการทำงาน และการเรียนรู้

2.2.1.8 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่คอยกำกับ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และกระตุ้นการเรียนรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กร

### 2.3.2 การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

2.3.2.1 จัดเวลาสำหรับการเรียนรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กร

2.3.2.2 จัดสถานที่สำหรับการเรียนรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กร

2.3.2.3 จัดหาข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์ และความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

ที่ตรงกับความต้องการให้กับบุคลากรได้เรียนรู้

2.3.2.4 จัดตั้งศูนย์ความรู้/มุมความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงและเรียนรู้

2.3.2.5 จัดเวที เช่น การสนทนาโต๊ะกลมสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกันให้กับคนในองค์กร

2.3.2.6 จัดประชุมหรือกิจกรรมเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน

รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างความรู้
3. การจัดเก็บความรู้
4. การวิเคราะห์และคัดกรองความรู้
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
6. การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ขั้นตอนและองค์ประกอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนหลักของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

วิธีการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) คือ การรวบรวมข้อมูล (data) และข้อมูลสารสนเทศ (information) จากภายในและภายนอกองค์กร โดยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏชี้แนะบุคลากรให้สามารถแสวงหาความรู้ในแหล่งความรู้ และขณะเดียวกัน องค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีแผนการสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันได้ ดังนี้

1. ตั้งคณะกรรมการแสวงหาความรู้ร่วมกัน
  - 1.1 ตั้งคณะกรรมการแสวงหาความรู้ร่วมกัน
  - 1.2 การกำหนดบุคลากรในหน่วยงานมาเป็นทีมงานดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ซึ่งมาจากหลายฝ่าย กอง หรือสำนักต่าง ๆ
  - 1.3 การกำหนดขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน
2. มีการประชุมกำหนดการแสวงหาความรู้
  - 2.1 ทีมงานที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุนโยบายที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
  - 2.2 จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
  - 2.3 เตรียมความพร้อมในการจัดประชุมคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนัดและติดตามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
  - 2.4 จัดทำรายงานการประชุม
  - 2.5 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
3. มีการแสวงหาความรู้ภายในหน่วยงาน วิธีการ กระบวนการของบุคลากรที่ทำให้ตนเองได้ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้นจากภายในหน่วยงาน โดยมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้
  - 3.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่าง ๆ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่ในองค์กร
  - 3.2 สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน เช่น เพื่อน รุ่นพี่ และผู้บังคับบัญชา
  - 3.3 จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการทดลองประชุม บรรยายและสัมมนา
4. มีการแสวงหาความรู้ภายนอกหน่วยงาน กระบวนการของบุคลากรที่ทำให้ตนเองได้ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้นจากภายนอกหน่วยงาน โดยมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ศึกษาจากเอกสาร และสื่อต่าง ๆ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่เผยแพร่ตามสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร รายงานการวิจัย เอกสาร บทความวิชาการที่เผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ต หรือฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่เผยแพร่ให้กับประชาชน ซึ่งสามารถค้นหาได้จากห้องสมุดมหาวิทยาลัย และห้องสมุดของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

4.2 สอบถามกับหน่วยงานอื่น

4.3 เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น ส่งบุคลากรไปเข้าร่วมการทดลอง ประชุม บรรยาย สัมมนา การศึกษาดูงาน และการเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น

5. มีการประเมินผลการดำเนินงานแสวงหาความรู้

5.1 เรียนรู้จากองค์การอื่น โดยเปรียบเทียบสมรรถนะ

5.2 จัดประกวดหน่วยงานดีเด่นด้านการศึกษาค้นคว้านวัตกรรม

5.3 ประเมินผลงานสร้างกระบวนการตรวจสอบความสำเร็จ

6. มีความรู้ ความสามารถในการแสวงหาความรู้

6.1 มีการฝึกทดลองอาจารย์ และบุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ

6.2 จัดกิจกรรมให้อาจารย์ และบุคลากรการแสวงหาความรู้จากคณะกรรมการจัดการความรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางาน

6.3 จัดกิจกรรมให้อาจารย์ และบุคลากรมีความสามารถในการใช้ความรู้ที่แสวงหาได้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

7. มีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้

7.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์ และบุคลากรได้แสวงหาความรู้อย่างอิสระจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ

7.2 อาจารย์ และบุคลากรได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน

7.3 อาจารย์ และบุคลากรได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน

## 8. มีการเรียนรู้วิธีในการแสวงหาความรู้

8.1 อาจารย์ และบุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น อีเมล อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด การทดลอง)

8.2 อาจารย์ และบุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้อยู่เสมอ

8.3 อาจารย์ และบุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบในการเพิ่มพูน ประสพ-  
การณ์ฯ

การสร้างความรู้ (knowledge creation) คือ ความรู้ใหม่ จะเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นนวัตกรรม (innovation) ไปจนถึงการวิจัยที่ทำอย่างละเอียดประณีต และยังรวมถึงการเชื่อมโยงความรู้เดิมด้านต่าง ๆ โดยใช้วิธีการอุปนัยที่ซับซ้อน โดยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีวิธีการสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้จากความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล และจากความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งได้ ดังนี้

1. จัดตั้งทีมคณะทำงาน โครงการจัดการความรู้ ในองค์การ โดย

1.1 การตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่ม

1.2 จัดโครงการเครือข่ายตามโครงสร้างหน้าที่ระดับบุคคล เช่น เครือข่าย

ในแต่ละคณะ/วิทยาลัย และหน่วยงานในแต่ละคณะ โดยมีผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักปฏิบัติ นักศึกษาฯ

1.3 จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report--SAR) ร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.4 จัดให้มีระบบเสนอแนะการแลกเปลี่ยนความคิด ระดมสมองประสพการณ์ เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ยากจะทำปรับให้ดีขึ้นนำผลที่ได้แก้ไขปัญหาคำหนดไว้เป็นแผนการปฏิบัติงาน

1.5 โครงการทำความเข้าใจและวัดคุณค่า/มูลค่าของความรู้ร่วมกัน

1.6 จัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (innovation & quality)

เป็นการระดมสมองจากหน่วยงานหรือต่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อค้นหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดแนวคิดที่หลากหลายในการพัฒนา และจัดบันทึกความรู้ ปัญหา และความสำเร็จที่เกิดขึ้น

## 2. การจัดการประชุมคณะทำงาน

- 2.1 ทีมงานที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุมหาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- 2.2 จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- 2.3 เตรียมความพร้อมในการจัดประชุมคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนัดและติดตามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
- 2.4 จัดทำรายงานการประชุม
- 2.5 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

## 3. มีรวบรวมความรู้

- 3.1 จัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 3.2 จัดกิจกรรม โดยนำความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่
- 3.3 จัดกิจกรรม โดยนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้แต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่ และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ
- 3.4 จัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้จากการดำเนินกิจกรรมขององค์การเพื่อสร้างความรู้
- 3.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 3.6 จัดกิจกรรมการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem-solving)

## 4. มีจัดลำดับความรู้

- 4.1 มีการจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้อะไรบ้างที่จำเป็นมากที่สุดและรองลงไปตามลำดับ
  - 4.2 จัดเก็บแยกประเภทหมวดหมู่ ความรู้ที่เป็นเอกสารและตัวบุคคล
  - 4.3 จัดให้มีที่ปรึกษาในการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญความรู้
- ## 5. มีกำหนดความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมาย ดังนี้
- 5.1 มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติไว้ในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
  - 5.2 อาจารย์ และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

6. มีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพียงพอและมีประสิทธิภาพ เครือข่ายระบบ ICT ในการสร้างความรู้ใหม่ร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นการเก็บข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ ทำให้เข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง วิธีเรียนรู้ผ่านเครือข่าย IT ภายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น LAN, Internet, Intranet, e-mail, Bulletin, Board (บอร์ดประกาศ ประชาสัมพันธ์)

6.1 โครงการขับเคลื่อนการสร้างความรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม

6.2 โครงการแบ่งปันความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

6.3 โครงการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นในการทำงานแบบกัลยาณมิตร

6.4 จัดสถานที่สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏจัดมุมสวัสดิการกาแฟเพื่อพบปะ พูดคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

6.5 โครงการกิจกรรมทบทวนหลังปฏิบัติงานทุกครั้งหลังจัดกิจกรรม สร้างความชื่นชมส่งเสริม ความภาคภูมิใจร่วมกันทุกฝ่าย จัดเวทีเสวนาร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

7. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการสร้างความรู้

7.1 จัดเวทีให้อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ทางวิชาการมาช่วยในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

7.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์ และบุคลากรได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

8.1 มีบรรยากาศที่ดีในการกำหนดความรู้ร่วมกันของอาจารย์ และบุคลากรให้ความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมวางแผนในการ

8.2 กำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) เป็นการจัดทำรหัส (coding) และรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเข้าถึงความรู้ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีแนวทางปฏิบัติด้านวิธีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ร่วมกัน คือ

การกำหนดลักษณะ/ประเภทและเทคนิค/วิธีการสร้างเครื่องมือระบบจัดเก็บความรู้ร่วมกัน เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทัน่วงที มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การกำหนดประเภทของความรู้

1.1 จัดกลุ่มข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่หรือ เป็นตารางที่เหมาะสม

1.2 การกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการ หรือตารางข้อมูลต่าง ๆ จะจัดเก็บลงในสื่อข้อมูล

1.3 การกำหนดว่าข้อมูลแต่ละรายการเป็นข้อมูลประเภทอักขระ จำนวน หรือประเภทอื่น ๆ และต้องใช้เนื้อที่ในการเก็บมากน้อยเท่าใด

1.4 การออกแบบฐานข้อมูลในการจัดเก็บ

1.5 จัดเก็บจากเอกสาร วารสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ในหน่วยงานให้เป็นระบบ

### 2. การจัดหมวดหมู่และระบบของความรู้

2.1 จัดระเบียบ โดยให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูล (access) ได้ง่าย รวดเร็วและถูกต้อง โดยจะต้องมีการกำหนดสิทธิในการเรียกใช้ข้อมูลตามลำดับความสำคัญของผู้ใช้

2.2 ข้อมูลที่จัดเก็บควรมีการจัดแบ่งเป็นส่วน/file เพื่อง่ายแก่การปรับปรุง ดังนี้

2.2.1 ระเบียบบรรณานุกรมของหนังสือ

2.2.2 เลขเรียกหนังสือ

2.2.3 ชื่อผู้แต่ง

2.2.4 ชื่อเรื่อง

2.2.5 สถานที่พิมพ์ สำนักพิมพ์ ปีที่พิมพ์ เป็นต้น

2.3 การจัดระเบียบข้อมูลที่มีค่าไม่ซ้ำกับระเบียบอื่น ๆ เพื่อการอ้างอิงถึงระเบียนนั้น เช่น หมายเลขหนังสือ (ISBN)

2.4 การมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (security) ข้อมูลที่จัดเก็บไว้จะต้องป้องกันการจารกรรมข้อมูล

2.5 การจัดระเบียบข้อมูลเพื่อเตรียมการเปลี่ยนแปลงแก้ไขในอนาคตได้ ทั้งนี้เนื่องจากแผนที่ยาวไว้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

### 3. มีระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเอกสาร

3.1 ผสมผสานการใช้เครื่องมือหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกันในการจัดเก็บข้อมูลของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 การสื่อสารถ่ายทอดวิชาความรู้ในรูปแบบ e-learning

3.3 ช่วยในการสืบหาจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ในองค์การเพื่อการจัดเก็บเผยแพร่อย่างทั่วถึง

### 4. องค์การมีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมการจัดเก็บ ความรู้

4.1 หน่วยงาน หรือบุคลากรรับผิดชอบในการเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ และเป็นหมวดหมู่เพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้น

4.2 มีสถานที่เก็บความรู้ที่มีความสะดวกปลอดภัย

4.3 มีการประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ และบุคลากร ได้รู้ว่ามีความรู้อะไร ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้เก็บไว้

5. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อมาจัดเก็บไว้

5.1 จัดการฝึกทดลองอาจารย์ และบุคลากรมีความสามารถในการเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ (เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียนการลงในวารสาร จดหมายข่าว)

5.2 จัดกิจกรรมอาจารย์ และบุคลากรเก็บความรู้ของตนหรือที่แสวงหามาได้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เว็บไซต์)

การวิเคราะห์และคัดกรองความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. จัดตั้งทีมคณะกรรมการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้ คณะทำงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ/มีคุณวุฒิ/มีประสบการณ์การทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาเป็นเวลา 5-10 ปีขึ้นไป

1.1 ทีมงานคณะกรรมการบรรณาธิการตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2 ทีมงานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบผลงาน ตรวจสอบผลงานวิจัย นวัตกรรม และหรือคัดกรองบทความก่อนลงวารสาร

1.3 ทีมงานคณะกรรมการ พัฒนาเว็บไซต์เพื่อปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ



1.4 อาจารย์ทุกคนเป็นผู้กลั่นกรอง วิเคราะห์หนังสือตำราเพื่อให้ห้องสมุด  
จัดหามาเพื่อบริการผู้สนใจ

2. มีการจัดการประชุมคณะทำงาน

2.1 ทีมงานที่รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุนโยบายที่จำเป็นต้องใช้  
ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.2 จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

2.3 เตรียมความพร้อมในการจัดประชุมคณะทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การนัด  
และติดตามสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม

2.4 จัดทำรายงานการประชุม

2.5 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย  
ที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

3. มีการสร้างกระบวนการจับความรู้

3.1 การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่จะต้องการศึกษา

3.2 การนำประสบการณ์ทั้งของตนเอง/ศึกษาจากความสำเร็จ และล้มเหลวของ  
ผู้อื่นมาเป็นต้นแบบ

3.3 การลงมือปฏิบัติด้วยตนเองจากวิธีการฟังด้วยหู ดูด้วยตา ฟังและดูเขียนด้วยมือ  
คิดภาพใหญ่ในสมอง ไตร่ตรอง/ใคร่ครวญ แบบใช้ปัญญาอย่างรอบคอบ

4. มีการสังเคราะห์ความรู้

4.1 ความรู้จากประสบการณ์ในตัวคน (tacit knowledge)

4.2 การอ้างอิงด้วยเอกสารต่าง ๆ การประยุกต์ใช้ อย่างเหมาะสมใน

กระบวนการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ความรู้ โดยสร้าง Knowledge Mapping ร่วมกัน

5. มีการคัดกรองข้อมูล

5.1 วิธีการคัดข้อมูล โดยนำข้อมูลที่มีค่ามาสกัดข้อมูลขยะ และข้อมูลที่ไม่แน่นอน  
ออกไป

5.2 รวบรวมข้อมูล โดยรวมข้อมูลจากหลายแหล่งมารวมกัน

5.3 คัดเลือกข้อมูล โดยเลือกเฉพาะข้อมูลที่ต้องการนำมาวิเคราะห์

5.4 แปรรูปข้อมูล โดยรวมกลุ่มข้อมูล เช่น ข้อมูลการมาสายของนักเรียน  
ในแต่ละวัน/สัปดาห์/เดือนหรือข้อมูลทั่วไป

5.5 ประยุกต์ข้อมูล โดยการค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากข้อมูลขนาดใหญ่  
ที่มีอยู่ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ หรือทำนายปรากฏการณ์

5.6 ประเมินรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่น่าสนใจควรเป็นสิ่งที่ผู้ใช้เชื่อถือได้หรือยืนยัน  
สมมติฐานที่มีเหตุผล

5.7 นำเสนอความรู้สู่ผู้ใช้ ข้อมูลที่จัดเก็บไว้จะต้องถูกต้อง พร้อมใช้งาน มีระบบ  
รักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันการจารกรรมข้อมูล

## 6. องค์การมีวางแผนจัดการทดลองสัมมนาเชิงปฏิบัติ

6.1 ผู้บริหารความรู้ คณะกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

6.2 หัวหน้ากลุ่มสาขา คณะทำงานวิศวกรรมความรู้

6.3 กลุ่มนักปฏิบัติ (Community of Practice--CoP) อาจารย์/บุคลากรทุกคน

## 7. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้

7.1 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้

7.2 มีระบบ Intelligence Search Engine ซึ่งมีการจัดระบบข้อมูลให้ง่ายต่อการ  
นำไปใช้

8. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ ในการวิเคราะห์ และคัดกรอง  
ความรู้

8.1 มีกิจกรรมให้บุคลากรสามารถเข้ามาวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้  
ที่เหมาะสมกับการนำไปใช้

8.2 มีการจัดฝึกทดลองบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ สามารถเข้ามามีการวิเคราะห์  
และคัดกรองความรู้

วิธีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (knowledge transfer and dissemination)

เป็นการทำให้สารสนเทศและความรู้กระจายไปให้ทั่วถึงทั้งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยผ่านช่องทางระหว่างบุคคลและช่องทางที่ใช้เครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะ

จะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม โดยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน  
ดังนี้

1. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร
    - 1.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือนในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.2 การสร้างงานแบบเฉพาะกิจในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.3 การจัดทำวีดิทัศน์กิจกรรมกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.4 การจัดระบบศูนย์คอมพิวเตอร์ภายในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.5 การประชุมทางไกลผ่านระบบสื่อสารผ่านดาวเทียม video-conference
    - 1.6 การศึกษาทั้งส่วนตัว/กลุ่มตัวอย่างไม่เป็นทางการ
    - 1.7 มีเว็บไซต์ (web blog) ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.8 ส่งสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏให้หน่วยงาน/มหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.9 การทำจดหมายข่าวกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเผยแพร่
    - 1.8 ส่งสิ่งพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏให้หน่วยงาน/มหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.9 การทำจดหมายข่าวกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเผยแพร่
    - 1.10 การประชุมภายในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเชิญผู้รู้มาให้ความรู้
    - 1.11 การฝึกทดลองกับทีมศึกษาภายในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.12 การหมุนเวียนงานในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.13 การใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.14 การมีป้ายประกาศข่าวของกลุ่มของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.15 คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ
    - 1.16 การเรียนรู้ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตภายในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ
    - 1.17 การนัดหมายพบพูดคุยสนทนาในที่ประชุม
    - 1.18 มีเครือข่าย (LAN) ทั่วถึงเชื่อมโยงยังมหาวิทยาลัย
  2. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายนอกองค์กร
    - 2.1 ร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ สร้างพันธมิตร
    - 2.2 ร่วมมือพัฒนาบุคลากรให้ศึกษาต่อทั้งระยะสั้น/ยาว
    - 2.3 จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศเพื่อเชื่อมต่อกับองค์กร
- ภายนอก
- 2.4 ทดลอง สัมมนา ดูงานร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น

2.5 ประชาสัมพันธ์วิทยุกระจายเสียงท้องถิ่น

2.6 เป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้จัดสัมมนาภายนอกกลุ่มมหาวิทยาลัย-

ราชภัฏ

3. มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศ

4. องค์การการมีโครงสร้างเครือข่ายภายใน และภายนอก

4.1 องค์การมีการจัดกิจกรรมการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้กับเครือข่ายความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.2 องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรมการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้อย่างเพียงพอ

5. มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

5.1 บรรยากาศการทำงานภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื่อฟัง

5.2 บรรยากาศการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ร่วมกันภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ และความรู้สึก

6. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

6.1 มีการให้บริการรูปแบบใหม่ของหน่วยงาน โดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อกลาง

6.2 มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้

8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

8.1 มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรด้วยกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8.2 มีการฝึกทดลองให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ของตน ในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง

1.1 จัดกิจกรรม และฝึกทดลองบุคลากร เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่เกื้อหนุนกับบุคลากรในหน่วยงาน

1.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้

1.3 กระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ที่หน่วยงานหรือบุคลากรได้สร้างขึ้นนำมาแลกเปลี่ยนระหว่างกัน โดยกิจกรรมต่าง ๆ

### 2. การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน

2.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานที่ใช้ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นแนวทางการดำเนินงาน

2.2 นำความรู้ใหม่ คู่มือการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้สร้างขึ้นมาดำเนินการ

### 3. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์กร

3.1 วางระบบการนำความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมขององค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 วางระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างครอบคลุม โปร่งใส และเสริมแรงด้วยการประชาสัมพันธ์เป็นระยะ ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันถึงนโยบาย ขั้นตอน กระบวนการ การนำระบบการประเมินผลงานทุกระดับ

### 4. องค์กรมีโครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ

4.1 มีหน่วยงาน หรือบุคลากรรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการนำความรู้ไปใช้ มีการประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ และบุคลากรได้รู้ว่าคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4.2 มีการให้บริการการใช้สถานที่ หรือให้อาจารย์ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแก่หน่วยงาน

4.3 องค์กรมีโครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ

### 5. มีเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ

5.1 มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5.2 มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ ในการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

6.1 อาจารย์ และบุคลากรสามารถนำความรู้ ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

6.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏจัดให้อาจารย์ และบุคลากรที่มีความรู้และทักษะ เป็นการเฉพาะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ อาจารย์ และบุคลากรมีการเผยแพร่ความรู้ของตน ในแหล่งต่าง ๆ ภายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (เช่น จดหมายข่าว การจัดนิทรรศการ วารสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

7. มีการประเมินความรู้

7.1 จัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลเพื่อทำหน้าที่เรียงลำดับและจัดกลุ่มผลงานของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยยึดหลักความสามารถและผลงานที่วัดได้ สามารถจับต้องได้พิสูจน์ได้ มีหลักฐานสนับสนุนอย่างชัดเจน

7.2 ฝึกทดลองทำความเข้าใจกับหัวหน้าทุกระดับถึงนโยบายหลักการ แนวทาง และวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลที่ถูกต้อง

7.3 สร้างมาตรฐานและเป้าหมายของบุคลากร/กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องสอดคล้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับผลประโยชน์โดยมาตรฐานและเป้าหมายที่ชี้วัด ควรมีความชัดเจนและแสดงออกมาเป็นตัวเลข

7.4 การกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนที่ชี้วัดมีความชัดเจนทุกระดับ

7.5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จะต้องมากพอที่จะได้รับการยอมรับจากบุคลากร โดยทั่วไปจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมควรมีไม่ต่ำกว่า 100 คน ดังนั้น บางมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรน้อยไม่สามารถนำมาเรียงลำดับและจัดกลุ่มได้ จึงควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจน เช่น อาจนำไปรวมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรมากเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้

7.6 วางระบบพัฒนารองรับสำหรับบุคคลที่มีผลงานต้องปรับปรุง และไม่น่าพอใจ พร้อมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนาและวิธีการประเมินผลการพัฒนา รวมถึงผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการไม่พัฒนาและปรับปรุงตนเอง

ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

### 1 ทุมนมนุษย์ (human capital)

#### 1.1 ระดับบุคคล

1.1.1 คนในองค์กรมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงขึ้น

1.1.2 คนในองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น

1.1.3 คนในองค์กรมีความสามารถในการแสวงหาความรู้เพิ่มมากขึ้น

1.1.4 คนในองค์กรใช้ความรู้ในการทำงานมากขึ้น

1.1.5 คนในองค์กรมีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้น

1.1.6 คนในองค์กรมีทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้น

#### 1.2 ระดับทีม/กลุ่ม

1.2.1 มีทีมงาน (team working) ที่หลากหลายมากขึ้นภายในองค์กร

1.2.2 มีทีมการเรียนรู้ (team learning) ซึ่งประกอบด้วยคนหลากหลาย  
หน่วยงานมากขึ้นภายในองค์กร

1.2.3 มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice--CoP) เพิ่มมากขึ้น

1.2.4 เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมภายในองค์กร

1.2.5 เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมภายนอกองค์กร

#### 1.3 ระดับผู้นำ

1.3.1 ผู้บริหารได้รับความรู้ที่ตรงกับความต้องการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว  
และทันเวลาต่อการใช้งาน

1.3.2 ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อการวางแผนได้อย่าง  
ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3.3 ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อควบคุมการทำงานได้  
อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3.4 ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3.5 ผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจ โดยใช้ความรู้มากขึ้น

1.3.6 ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดน้อยลง

## 2. ทุนองค์การ (organizational capital)

2.1 องค์การมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2. องค์การมีนวัตกรรม เช่น สินค้า/ผลิตภัณฑ์ บริการ ความคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เกิดขึ้น

2.3 องค์การมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี (best practice)

2.4 องค์การมีคลังความรู้ที่เป็นบทเรียน/ความรู้ที่ได้รับหลังจากการทำงาน

2.5 องค์การมีคู่มือในการทำงานมากขึ้น

2.6 องค์การมี “ทรัพย์สินความรู้” ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานและการเรียนรู้ขององค์การ

2.7 องค์การสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2.8 องค์การสามารถถ่ายโอนความรู้จากหน่วยงานหนึ่ง ๆ ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รวดเร็วขึ้น

**ตอนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่การปฏิบัติ** ลักษณะสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรก คือ ขั้นตอนการจัดการความรู้ซึ่งมีลักษณะเป็น Systematic หมายถึง ขั้นตอนของการจัดการความรู้จะดำเนินไปตามขั้นตอนเริ่มตั้งแต่กำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ และการนำความรู้ไปใช้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการติดตามและประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกับขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้นสิ่งที่ควรพิจารณาสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ไปตามขั้นตอนดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ได้แก่

1. การดำเนินการจัดการความรู้ต้องเริ่มต้นที่ขั้นตอนกำหนดความรู้เสมอ เนื่องจากการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรจำเป็นต้องทราบว่า ความรู้ใดที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตนเองและการทำงานทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างเป็นระบบต่อไป

2. การกำหนดความรู้จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อทำให้การพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาบุคลากรและการทำงานที่สอดคล้อง และสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงาน ได้

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ได้แก่ วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ ประกอบด้วย ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน และทักษะการเรียนรู้เนื่องจากวิธีการเรียนรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความแตกต่างกันไปตามระดับ เพราะบางวิธีการไม่เหมาะสมกับระดับบุคคล และบางวิธีการเหมาะสมกับระดับกลุ่มเท่านั้น เป็นต้น

4. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบจำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านคน และด้านเทคโนโลยี ซึ่งการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบต้องมีความเหมาะสมกับความพร้อมของบุคลากร และหน่วยงานเนื่องจากหน่วยงานบางแห่งอาจมีงบประมาณจำนวนมาก ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ขาดความพร้อมทางด้านบุคลากรที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการจัดเก็บความรู้ของหน่วยงานต้องดำเนินการที่ควบคู่ไปกับเทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยี

เงื่อนไขการนำรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนี้สามารถนำไปใช้ได้กับกลุ่มเป้าหมาย คือ หน่วยงานในระดับเทียบเท่ากรม เนื่องจากรูปแบบการจัดการความรู้ถูกพัฒนาจากบริบทแวดล้อมด้วยความเป็นหน่วยงานราชการ

2. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ หน่วยงาน คน และเทคโนโลยี หากจะนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงควรนำพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้

3. การนำรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารของหน่วยงานอย่างจริงจังและจริงใจ รวมถึงความเข้าใจที่ถูกต้องแท้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ในหน่วยงานเพราะความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ มิใช่การได้รับรางวัลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพราะการพัฒนาตนเองจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และเมื่อได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ก็จะนำไปสู่การพัฒนางานและหน่วยงานต่อไป

การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้

1. พิจารณาจากพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากร
2. พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
3. พิจารณาจากทรัพย์สินทางปัญญาที่เพิ่มคุณค่าให้กับมหาวิทยาลัยในกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. พิจารณาความเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นผลมาจากการจัดการความรู้

### **ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบก่อนนำไปใช้**

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ระดับผู้บริหาร คุณลักษณะของทีมผู้บริหาร และคุณลักษณะของทีมคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความกระชับตามความเหมาะสมในการนำไปทดลองใช้ของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้พัฒนา ปรับปรุงจากข้อวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ นำให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมก่อนนำไปใช้ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 13)

## ตาราง 13

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการนำรูปแบบการจัดการ-  
ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปทดลองใช้ จากแบบประเมินรูปแบบการจัดการความรู้  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรอบสุดท้าย

| รายการ  | $\bar{X}$ | SD  | ระดับความเหมาะสม<br>ในการนำไปใช้ |
|---|-----------|-----|----------------------------------|
| ตอนที่ 1 ส่วนนำ   |           |     |                                  |
| 1. ที่มาของรูปแบบการจัดการความรู้ฯ                      | 4.60      | .52 | มากที่สุด                        |
| 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการ-<br>ความรู้ฯ          | 4.40      | .52 | มาก                              |
| ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการความรู้<br>ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ |           |     |                                  |
| 1. การแสวงหาความรู้                                     | 4.40      | .52 | มาก                              |
| 2. การสร้างความรู้                                      | 4.70      | .48 | มากที่สุด                        |
| 3. การจัดเก็บความรู้                                    | 4.50      | .53 | มากที่สุด                        |
| 4. การวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้                       | 4.30      | .48 | มาก                              |
| 5. การถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้                         | 4.70      | .48 | มากที่สุด                        |
| 6. การประยุกต์ และใช้ความรู้ให้ทันสมัย<br>อยู่ตลอดเวลา  | 4.60      | .52 | มากที่สุด                        |
| ตอนที่ 3 การนำรูปแบบฯ ไปใช้                             |           |     |                                  |
| 1. เงื่อนไขการนำไปใช้                                   | 4.50      | .53 | มากที่สุด                        |
| 2. วิธีการนำไปใช้                                       | 4.50      | .53 | มากที่สุด                        |
| 3. การประเมินผลรูปแบบ                                   | 4.80      | .42 | มากที่สุด                        |

จากตาราง 13 คณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ความเหมาะสมในการนำรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปทดลองใช้  
ทุกข้อมีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

### ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### ตอนที่ 1 สรุปผลการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในช่วงปีการศึกษา 2554 ที่ผ่านมามีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้มีนโยบาย มีวิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ และวิทยาลัยนานาชาติ ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งสายวิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพ และบริหารทั่วไป รวมจำนวน 2 หน่วยงาน โดยหน่วยงานที่ได้ดำเนินการรายงานผลการจัดการความรู้ ตามตัวบ่งชี้ที่ 7.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ประจำปีการศึกษา 2554 จำนวน 2 หน่วยงาน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2554) ได้แก่

1. วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ
2. วิทยาลัยนานาชาติ

รายละเอียดผลการจัดการความรู้สามารถสรุปตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้  
**องค์ความรู้ของการจัดการความรู้** พิจารณาแบ่งตามเป้าหมายการจัดการความรู้

ของหน่วยงาน และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยแบ่งได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน
2. ด้านการวิจัย และสร้างองค์ความรู้
3. ด้านการบริการวิชาการ
4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรการเรียนรู้

**กลุ่มเป้าหมาย** เมื่อพิจารณาการจัดการความรู้ในแต่ละวิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ และวิทยาลัยนานาชาติ แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ทุกหน่วยงานมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมทั้งทางด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการสร้างองค์ความรู้ การบริการวิชาการ และเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรการเรียนรู้ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหาร นักศึกษา บุคลากรสายวิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป รวมทั้ง บุคลากรจากหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัย และประชาชนทั่วไป อาทิ

1. ด้านผู้บริหาร หน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรการเรียนรู้ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เช่น วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ ประเด็นความรู้ คือ พัฒนาระบบและคู่มือระบบการใช้งานสารสนเทศ ความสำเร็จในการจัดทำรายงานกระบวนการเบิกจ่ายโครงการบริการวิชาการ เป็นต้น

2. ด้านนักศึกษา หน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ทางด้านจัดการเรียนการสอน โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา เช่น

2.1 วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ ประเด็นความรู้ คือ การเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเข้าสู่ TQF ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) ของนักศึกษาใน มีเป้าหมายเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนของนักศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นต้น

2.2 วิทยาลัยนานาชาติ ประเด็นความรู้คือ สาเหตุของปัญหาการเรียนรู้อตามแนวมาตรฐาน TQF เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน ให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถพัฒนาคุณภาพของนักศึกษา

3. ด้านบุคลากรสายวิชาการ หน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ด้านการวิจัย และสร้างองค์ความรู้ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสายวิชาการ เช่น

3.1 วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ ประเด็นความรู้ คือ (1) การพัฒนางานวิจัย และการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะงานวิจัย มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะการวิจัยและเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับคณาจารย์ ได้แก่ เรื่อง วิถีชีวิตชุมชนเขตคูสิต “กรุงเทพมหานครใต้พระบรมโพธิสมภาร” กรณีศึกษาชุมชนทำน้ำสามเสน การสร้างตราสินค้าของลีนจี้ในพื้นที่อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

(2) หลักสูตรวิชา PSD 6201 คณาจารย์สามารถศึกษากระบวนการเรียนรู้ในรายวิชาที่รับผิดชอบให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพเป็นกระบวนการหาความรู้ หรือวิธีการใหม่ โดยการสังเกตผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ผลที่ได้จะทำให้เกิดการแก้ปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้ปรับปรุงการเรียนรู้ของนักศึกษาหรือการสอนในชั้นเรียนของตนเอง

3.2 วิทยาลัยนานาชาติ ประเด็นความรู้ คือ (1) การจัดการศึกษาแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษา โดยการเรียนการสอน

รูปแบบการใช้มัลติมีเดียในการเรียนแบบเสมือนเพื่อสร้างองค์ความรู้ทางคณิตศาสตร์

(2) หลักการวัดและประเมินผล มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะทางการวัดและการประเมิน การวัดผลการเรียนการสอนด้วยรูปแบบใช้ปัญหา เป็นพื้นฐาน ควบคู่กับรูปแบบร่วมมือระบบการศึกษาที่ใช้ปัญหาจริง PBL (Problem-Based Learning) และระบบการศึกษาที่เน้นการให้ข้อมูลความร่วมมือ

4. ด้านบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป หน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เน้นทางด้านทรัพยากรสารสนเทศ และทรัพยากรการเรียนรู้ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป เช่น

4.1 วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ ประเด็นความรู้ คือ การประยุกต์ใช้ ICT เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ มีเป้าหมายเพื่อการเผยแพร่ความรู้บนเครือข่าย

4.2 วิทยาลัยนานาชาติ ประเด็นความรู้ คือ (1) Thai Qualification Framework for Higher Education (2) Teaching Methods for Lecture in University และ (3) Using Moddle to Create Lesson ซึ่งทั้งหมดเป็นการประยุกต์ใช้ ICT เพื่อพัฒนาการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีเป้าหมายเพื่อจัดการความรู้ด้านการประยุกต์ใช้ ICT เพื่อพัฒนาการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. ด้านบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย และประชาชน หน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เน้นทางด้านบริการวิชาการ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย และประชาชน เช่น วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ ประเด็นความรู้ คือ จัดอบรมให้ความรู้แก่ประชาชน มีเป้าหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่ชุมชน ในท้องถิ่นได้ และบริการถ่ายทอดความรู้แก่ประชาชน และผู้สนใจ ให้แพร่หลายมากขึ้น

**การรวบรวมและการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ** เมื่อพิจารณาวิธีการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ พบว่า ในแต่ละหน่วยงานมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) โดยหน่วยงานมีการจัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบของคู่มือ หนังสือ/บทความ เอกสารการบรรยาย/อบรม/เสวนา รายงานการประชุม แล้วเผยแพร่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต สื่อประชาสัมพันธ์ เช่น แผ่นพับ โบรชัวร์ แผ่นบันทึก

ข้อมูล ไปสเตอร์ เป็นต้น รายละเอียดครั้งนี้ คู่มือ หนังสือ/บทความ เอกสารการบรรยาย/อบรม/ประชุม/เสวนา

**การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน** จากปีการศึกษาที่ผ่านมา หน่วยงานมีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) และจากความรู้ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น

### 1. ด้านการจัดการเรียนการสอน

1.1 วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มีการนำความรู้จากการสัมมนา/บรรยายมาใช้ในการปฏิบัติงานการบริหารงานหลักสูตร โดยการวางแผน การปฏิบัติงานของทุกหลักสูตรให้สอดคล้องกัน ทำให้วิทยาลัย สามารถดำเนินงานได้ตามแผน และเสนอหลักสูตรต่อสภามหาวิทยาลัยได้ทันตามกำหนด

1.2 วิทยาลัยนานาชาติ คณาจารย์เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น โดยนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียน การสอน และมีการวัดและประเมินผล การเรียนการสอนที่เป็นระบบ นอกจากนี้ มีการทบทวน เพื่อปรับปรุงคู่มือ/เอกสารการเรียน การสอนบทปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีการศึกษาคณาจารย์นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2. ด้านการวิจัยและสร้างองค์ความรู้

2.1 วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มีการประชุมหารือเพื่อต่อยอดการจัดทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง

2.2 วิทยาลัยนานาชาติ คณาจารย์นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ด้านบริการวิชาการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปอบรมให้ความรู้แก่กลุ่มประชาชนที่สนใจ นักเรียน นักศึกษา

4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรการเรียนรู้ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้โดยส่งเผยแพร่ให้คณะผู้บริหาร และทุกหน่วยงาน และเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ นอกจากนี้ยังเผยแพร่ให้กับหน่วยงานภายนอก

## ตอนที่ 2 จากการนำรูปแบบไปทดลองใช้

ผู้วิจัยนำเสนอของการทดลองตามลำดับ ดังนี้

### ตาราง 14

เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ทั้ง 4 ด้าน ในรูปแบบการจัดการความรู้ ระหว่างก่อนการทดลอง และหลังการทดลองสิ้นสุด

| รายการ   | ก่อนทดลอง |      | หลังการทดลอง |      | t      |
|--|-----------|------|--------------|------|--------|
|  | $\bar{X}$ | SD   | $\bar{X}$    | SD   |        |
| 1. ด้านการจัดการเรียนการสอน                        | 4.01      | .735 | 4.49         | .503 | 15.71* |
| 2. ด้านการวิจัย และสร้างองค์ความรู้                | 3.99      | .669 | 4.70         | .459 | 16.15* |
| 3. ด้านบริการวิชาการ                               | 4.07      | .675 | 4.61         | .490 | 16.20* |
| 4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>และทรัพยากรการเรียนรู้ | 4.01      | .780 | 4.57         | .498 | 14.39* |

\* $p < .05$

จากตาราง 14 พบว่า ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ทั้ง 4 ด้าน ของรูปแบบการจัดการความรู้ หลังการทดลองสิ้นสุด สูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ตาราง 15

เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ทั้ง 4 ด้าน ในรูปแบบการจัดการความรู้ ระหว่างหลังการทดลองสิ้นสุด และหลังทดลอง 8 สัปดาห์

| ความรู้                          | หลังการทดลอง |      | หลังทดลอง 8 สัปดาห์ |       | t      |
|----------------------------------|--------------|------|---------------------|-------|--------|
|                                  | $\bar{X}$    | SD   | $\bar{X}$           | SD    |        |
| องค์ความรู้ด้านการจัดการเรียน    |              |      |                     |       |        |
| การสอน                           | 4.48         | .522 | 4.56                | 0.501 | 15.42* |
| องค์ความรู้ด้านการวิจัย และสร้าง |              |      |                     |       |        |
| องค์ความรู้                      | 4.72         | .455 | 4.84                | 0.684 | 6.26*  |
| องค์ความรู้ด้านบริการวิชาการ     | 4.63         | .482 | 4.72                | 0.658 | 6.76*  |
| องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี-        |              |      |                     |       |        |
| สารสนเทศ และทรัพยากรการเรียนรู้  | 4.54         | .495 | 4.65                | 0.645 | 8.14*  |

จากตาราง 15 พบว่า ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ทั้ง 4 ด้าน ของรูปแบบการจัดการความรู้ หลังทดลอง 8 สัปดาห์ สูงกว่าหลังการทดลองสิ้นสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ตาราง 16

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจรูปแบบการจัดการความรู้  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

| ประเด็นการประเมิน   | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|---|-----------|-------|----------------------|
| 1. ขั้นตอนการดำเนินการในกระบวนการจัดการ-<br>ความรู้เป็นลำดับที่เหมาะสม  | 4.18      | .636  | มาก                  |
| 2. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>ในการดำเนินการอย่างเพียงพอ  | 3.98      | .768  | มาก                  |
| 3. ผู้นำในระดับคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา<br>ให้ความสำคัญสนับสนุนอาจารย์ในการสร้าง<br>ระบบจัดการความรู้ภายในของมหาวิทยาลัย         | 4.15      | .662  | มาก                  |
| 4. ผู้บริหารระดับสูง อธิการบดี รองอธิการบดี<br>เห็นความสำคัญให้การสนับสนุนคณาจารย์<br>ในการสร้างระบบจัดการความรู้ภายใน<br>มหาวิทยาลัย | 4.05      | .597  | มาก                  |
| 5. มีการสื่อสารกับคณาจารย์ในทุกภาควิชา<br>เพื่อให้รับทราบและให้ความเข้าใจโดยทั่วกัน   | 4.25      | .742  | มาก                  |
| 6. ทีมผู้จัดการความรู้มีความร่วมมือ<br>และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร  | 3.95      | .597  | มาก                  |
| 7. การเรียนรู้ของคณาจารย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง  | 3.47      | 1.086 | มาก                  |
| 8. มีกระบวนการจัดการความรู้ภายในของมหาวิทยาลัย<br>อย่างเป็นระบบ   | 3.55      | .783  | มาก                  |
| 9. มีเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ   | 4.05      | .714  | มาก                  |
| 10. มีกระบวนการในการดำเนินงานจัดการความรู้<br>อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด  | 4.00      | .679  | มาก                  |

ตาราง 16 (ต่อ)

| ประเด็นการประเมิน   | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ<br>ความพึงพอใจ |
|---|-----------|------|----------------------|
| 11. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์<br>จากการจัดการความรู้                  | 4.07      | .694 | มาก                  |
| 12. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลหรือองค์ความรู้<br>โดยการจัดกระดานข่าวประชาสัมพันธ์       | 3.98      | .620 | มาก                  |
| 13. มีทีมคณะกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการ<br>ในการดำเนินงาน                              | 3.92      | .764 | มาก                  |
| 14. มีข้อเสนอแนะส่งเสริมจากคณะกรรมการ<br>ที่ปรึกษาและกรรมการดำเนินงาน                 | 4.10      | .632 | มาก                  |
| 15. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกกลุ่มอย่างเป็นทางการ                                   | 3.95      | .639 | มาก                  |
| 16. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่<br>เป็นทางการ                           | 3.92      | .694 | มาก                  |
| 17. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มอย่างเป็นทางการ                                | 3.85      | .770 | มาก                  |
| 18. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม<br>อย่างไม่เป็นทางการ                         | 3.82      | .675 | มาก                  |
| 19. คณาจารย์มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน   | 3.85      | .700 | มาก                  |
| 20. คณาจารย์มีพลังร่วมในการทำงานร่วมกัน   | 4.07      | .764 | มาก                  |
| 21. คณาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์<br>นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์ | 4.07      | .656 | มาก                  |
| 22. คณาจารย์มีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจ<br>ในการดำเนินการจัดการความรู้                 | 3.90      | .871 | มาก                  |
| รวม   | 3.96      | .767 | มาก                  |

จากตาราง 16 พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการจัดการความรู้  
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก แสดง  
ให้เห็นว่า รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ  
สามารถใช้พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ นำความรู้ที่ได้รับลงสู่การปฏิบัติงานจริง  
จนส่งผลลัพธ์ที่ดีขึ้นขององค์กรได้