

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (3) เพื่อประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (research & development) ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ และปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการศึกษาถึงการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างแบบสอบถาม การคัดเลือกคณะกรรมการการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 5 แห่ง โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purpose sampling) คือ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวนแห่งละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 25 คน และสามารถที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้เป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากเกณฑ์ และคุณสมบัติ คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์การปฏิบัติงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างน้อย 5 ปี และดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างน้อย 2 ปี โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (structure interview) ซึ่งประกอบด้วย คำถามปลายปิด เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เกี่ยวกับสภาพและปัญหาความต้องการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดำเนินการแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 25 คน ระหว่างวันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2554 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 หลังจากนั้น นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และสรุปผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบ ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจาลองให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 1 และโดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 บทนำ ตอนที่ 2 รูปแบบ การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตอนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่การปฏิบัติ วิพากษ์รูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 10 คน พิจารณาทั้งความเหมาะสมและความสอดคล้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของร่างรูปแบบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบประเมินร่างรูปแบบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำผลการประเมิน ข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญและศึกษาข้อบกพร่องต่าง ๆ ทั้งด้านความเหมาะสม และความสอดคล้องของร่างรูปแบบที่ควรปรับปรุง ก่อนนำไปทดลองใช้มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบ โดยการนำรูปแบบที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วในขั้นตอนที่ 2 ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบแผนการวิจัยกลุ่มเดียววัดก่อนและหลังการทดลอง (the one group pretest posttest design) ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการทดลอง 60 วัน โดยมีวิธีการทดลองดังรายละเอียดต่อไปนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ คือ คณบดี รองคณบดี อาจารย์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 40 คน ที่มีลักษณะ ประกอบด้วย (1) มีประสบการณ์การทำงาน การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2) ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (3) วุฒิศึกษา จบปริญญาตรีขึ้นไป และ (4) ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 40 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่ยินดีสมัครใจ และเต็มใจเข้าร่วมในงานวิจัย การทดสอบก่อนการใช้รูปแบบ เป็นการทดสอบความรู้ โดยใช้แบบทดสอบความรู้ การดำเนินการทดลอง นำรูปแบบที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 ถึงวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2554 ระยะเวลาในการทดลอง 60 วัน การทดสอบหลังสิ้นสุดการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ เป็นการประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรวมทั้งทดสอบความรู้ โดยใช้แบบทดสอบความรู้ ในขั้นตอนนี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

คะแนนกับเกณฑ์ที่กำหนด การประเมินความรู้โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนก่อน และหลังการทดลองโดยใช้สถิติ t test แบบ dependent การทดสอบหลังการทดลอง 8 สัปดาห์ โดยใช้แบบทดสอบความรู้สามารถสรุปข้อค้นพบจากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า

1.1 สภาพการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ พบว่า คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ส่วนใหญ่องค์ประกอบของสภาพการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ยกเว้นองค์ประกอบการวิเคราะห์ความรู้และคัดกรองข้อมูล อยู่ในระดับปานกลาง

1.2 องค์ประกอบ การจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วิธีการแสวงหาความรู้ (2) วิธีการสร้างความรู้ (3) วิธีการจัดเก็บความรู้ (4) วิธีการวิเคราะห์และคัดกรองข้อมูล (5) วิธีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (6) วิธีการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 3.50 ขึ้นไป ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.3 ปัญหาการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ คณะกรรมการการจัดการความรู้มีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ทุกองค์ประกอบของปัญหาการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

2.1 บทนำ ประกอบไปด้วย (1) ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) หลักการของรูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 รูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (1) ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้ (2) การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (3) ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

2.1.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) ระดับบุคคล (2) ระดับทีมการจัดการความรู้/ทีมงาน และ (3) ระดับผู้นำ

2.1.1.2 การพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย (1) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (2) การสื่อสาร และ (3) การฝึกอบรม และการเรียนรู้

2.2.2 การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

2.2.2.1 การแสวงหาความรู้ ประกอบด้วย (1) ตั้งคณะกรรมการแสวงหาความรู้ร่วมกัน (2) มีการประชุมกำหนดการแสวงหาความรู้ (3) มีการแสวงหาความรู้ภายในหน่วยงาน (4) มีการแสวงหาความรู้ภายนอกหน่วยงาน (5) มีการประเมินผลการดำเนินงานแสวงหาความรู้ (6) มีความรู้ ความสามารถในการแสวงหาความรู้ (7) มีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ และ (8) มีการเรียนรู้วิธีในการแสวงหาความรู้

2.2.2.2 การสร้างความรู้ ประกอบด้วย (1) จัดตั้งทีมคณะทำงานโครงการจัดการความรู้ (2) การจัดการประชุมคณะทำงาน (3) มีการรวบรวมความรู้ (4) มีการจัดลำดับความรู้ (5) มีการกำหนดความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมาย (6) มีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพียงพอและมีประสิทธิภาพ (7) อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการสร้างความรู้ และ (8) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2.2.3 การจัดเก็บความรู้ ประกอบด้วย (1) การกำหนดประเภทของความรู้ (2) การจัดหมวดหมู่และระบบของความรู้ (3) มีระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยี-

สารสนเทศและระบบเอกสาร (4) องค์การมีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมการจัดเก็บความรู้ และ (5) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อมาจัดเก็บไว้

2.2.2.4 การวิเคราะห์และคัดกรองข้อมูล ประกอบไปด้วย (1) จัดตั้งทีมคณะทำงานการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้ (2) มีการจัดการประชุมคณะทำงาน (3) มีการสร้างกระบวนการจับความรู้ (4) มีการสังเคราะห์ความรู้ (5) มีการคัดกรองข้อมูล (6) องค์การมีวางแผนจัดการทดลองสัมมนาเชิงปฏิบัติ (7) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้ และ (8) อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการวิเคราะห์และคัดกรองความรู้

2.2.2.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ประกอบไปด้วย (1) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์การ (2) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายนอกองค์การ (3) มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศ (4) องค์การการมีโครงสร้างเครือข่ายภายใน และภายนอก (5) มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (6) มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย อาจารย์ และบุคลากรที่มีความรู้ (7) มีความสามารถในการถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ และ (8) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2.2.6 การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ประกอบไปด้วย (1) การนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง (2) การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน (3) การนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์การ (4) องค์การมีโครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ (5) มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ (6) อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ ในการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และ (7) มีการประเมินความรู้

2.2.3 ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

2.2.3.1 ทูมนมนุษย์ ประกอบไปด้วย (1) ระดับบุคคล (2) ระดับทีม/กลุ่ม (3) ระดับผู้นำ

2.2.3.2 ทูมองค์การ

2.3 แนวทางการนำรูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่การปฏิบัติ

2.3.1 ลักษณะสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.3.2 เงื่อนไขการนำรูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้

2.3.3 การประเมินผล

3. ผลประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการนำรูปแบบไปทดลองใช้ในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า

3.1 ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ทั้ง 4 ด้าน ของรูปแบบการจัดการความรู้ หลังการทดลองสิ้นสุด สูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ทั้ง 4 ด้าน ของรูปแบบการจัดการความรู้ หลังทดลอง 8 สัปดาห์ สูงกว่าหลังการทดลองสิ้นสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก

การอภิปรายผล

ขั้นตอนที่ 1 อภิปรายรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ส่วนนำ (introduction) (2) ส่วนของรายละเอียดรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (KM detail) (3) การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ (implementation) ในแต่ละส่วน อภิปรายผลได้ ดังนี้

ส่วนนำ (introduction)

1. ที่มาของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากตามที่ “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” (2546) มาตราที่ 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถ และมาตรฐานการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้นจนถึงระดับสากล โดยอาศัยการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน ผู้บริหารในช่วงนี้ต้องการเผยแพร่ความเป็นมาตรฐานของ ระบบการบริหารจัดการและวิธีการจัดการความรู้ร่วมกันอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในแนวทางปฏิบัติ อย่างมียุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้อง คิดค้นยกระดับพัฒนาการศึกษา พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อประเมิน การยอมรับในองค์ความรู้ที่มีอยู่ เพราะคำว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การทำสิ่งดี ๆ ให้คนอื่นดู ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่ในใจของผู้บริหารทุกท่าน จึงเป็น โอกาสที่ดีที่ผู้บริหารกำลังสนับสนุน ในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงทำให้ได้รูปแบบที่น่าจะเหมาะสม ที่สุด สอดคล้องกับแนวคิด Davenport and Prusak (1998, p. 45) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นแหล่งความรู้ที่หลากหลาย บรรลุพันธกิจได้นั้น คือ การรู้ และเท่าทันความรู้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ สถาบันอุดมศึกษา ต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ จากการบริหารวิชาการแบบดั้งเดิมไปสู่มิติใหม่ คือ การบริหารจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำ/ผู้บริหาร การที่องค์การจะประสบความสำเร็จ ได้ดีนั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำพาองค์การ ไปสู่เป้าหมาย จึงควรมีลักษณะที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหาร ในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยมีการใช้อำนาจในตำแหน่ง อำนาจความรู้ ความเชี่ยวชาญ อำนาจบารมีอย่างเหมาะสมและสมดุล ซึ่งอำนาจที่ใช้ได้ดีที่สุด คือ อำนาจ ความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จด้วย

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารในเรื่องที่ว่า เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ในแนวทฤษฎีใหม่ทางการสอน มีความรู้ในหลักการนิเทศ มีการพัฒนาหลักสูตร มีทฤษฎีการบริหารจัดการ จิตวิทยาทางการศึกษา ฯลฯ และสร้างองค์ความรู้ทางการวิจัยอยู่ตลอดเวลา สามารถถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ ผลงาน

ทางวิชาการเพื่อพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจได้ ต้องมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ได้ตลอดเวลา และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้เดิมสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stewart (1997) และ วิจารณ์ พานิช (2548) ที่พบว่า มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งรวมของบุคคลที่มีความรู้ ความฉลาด แต่มหาวิทยาลัยยังไม่เป็นแหล่งรวมความรู้ และความฉลาดอย่างแท้จริง เนื่องจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นน้อย ยังไม่มีการสะสมความรู้อย่างแท้จริง ไม่สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเชิงสร้างสรรค์แก่สังคมได้ เพราะพฤติกรรมการทำงานของชาว มหาวิทยาลัยทำงานเฉพาะตนเองและหน่วยงานของตนเอง ขาดการใช้พลังร่วม (synergy) และขาดวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน จึงทำให้ไม่เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ไม่มีทางเปลี่ยนแปลงสำเร็จหากไม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนักศึกษา วัฒนธรรมอาจารย์ และวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย ให้เป็น วัฒนธรรมใหม่เสียก่อน ตามลำดับ ความสำคัญ คือ วัฒนธรรมนักศึกษา วัฒนธรรมอาจารย์ และวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย นโยบาย และเป้าหมายการจัดการความรู้ให้มีการเชื่อมโยง ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีฐานข้อมูลความรู้อิเล็กทรอนิกส์ให้แก่บุคลากร สามารถใช้จัดการค้นหา แสวงหา สร้าง แลกเปลี่ยน จัดเก็บ และนำไปใช้พัฒนาตนเอง อย่างกว้างขวาง บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

ส่วนของรายละเอียดรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (KM detail)
ในแต่ละส่วนอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้

1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการพัฒนามนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการพัฒนาพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง เพื่อที่ ก้าวเข้าสู่ “สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้” ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพการทำงานและการบริหาร

จัดการองค์การ องค์การยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ การแปลงความรู้ เป็นนวัตกรรม สินค้าหรือบริการเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการทำงานและการแข่งขัน ขององค์การ ดังนั้นบุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีค่ายิ่งขององค์การสมัยใหม่ บุคคลกลุ่มนี้ จะกลายเป็นพลังสำคัญขององค์การอันเนื่องมาจากความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะชัดเจนไว้ซึ่งคนที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังจะต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (competency) ในการทำงาน อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไป ขององค์การได้ แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ยังให้ความสำคัญกับ การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency based management) ซึ่งเน้นที่ความรู้ และความสามารถของบุคลากรที่ทำงานเป็นหลัก และการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล บุคคลในองค์การ นั้นเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูล ให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าในระบบย่อยด้านบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Delahaye (2005, p. 10) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการ องค์การ ในยุคนี้ว่า การจัดการต้นทุนความรู้ หรือความรู้ คือ ต้นทุน ความสำคัญของผู้เรียน ที่เป็นผู้ใหญ่ หรือประสบการณ์ของผู้เรียน บทบาทของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน พันธมิตร ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิด กิรติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 9-11) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเข้าใจความคิดพื้นฐานของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ พนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่า มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเตรียม โอกาส สำหรับการเปลี่ยนแปลง (การตระหนักถึงการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมกว้าง) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลแบบปรับ ของประเภทของครูอาชีพศึกษาและบรรยากาศองค์กรตามการรับรู้ที่มีต่อ โมเดลเชิงสาเหตุ ของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ครูอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีระดับความต้องการ จำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อนกระบวนการและผลผลิตที่นำไปสู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

1.2 การพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เนื่องมาจาก การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางการ บริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ ซึ่งนำมาใช้สำหรับการพัฒนาองค์การ (organizational

development) การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและเป็นระบบ ทั้งองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง และใช้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ทั้งนี้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ สร้างความเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นกับองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของแต่ละคน และความสามารถขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคการแทรกแซง (organizational development intervention) เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้้องค์การ พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปตามที่ต้องการ ทั้งนี้โดยมีขั้นตอนการวางแผน การเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) สร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง องค์การ (2) ผู้นำองค์การจะต้องให้ความสนใจ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ (3) สื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย นอกจากนี้ การสื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์การรับรู้อย่างทั่วถึง สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์การรับรู้ว่ “การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำในงาน ประจำ” และสื่อสารเพื่อแปลงนโยบายลงสู่แผนการทำงานและการปฏิบัติ กำหนดความรู้หลัก ที่จำเป็นต่อภารกิจหลักขององค์การที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน พัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และกำหนดความรู้เชิงเทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน สอดคล้อง กับแนวความคิดของ Marquardt (1996) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (the system linked organization model) แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ด้านองค์การ การปรับเปลี่ยนองค์การ องค์การ คือ โครงสร้างและหลักสำคัญ สำหรับการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การจะเกิดขึ้นเพื่อที่เปลี่ยนจากองค์การที่ไม่มีการเรียนรู้ให้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์การใดองค์การหนึ่งต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในการก้าวสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในระบบย่อย ขององค์การใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550) ศึกษาเรื่อง รูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัย

ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ด้านองค์กร

2. รูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การแสวงหาความรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการแสวงหาองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการตั้งคณะกรรมการแสวงหาความรู้ร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน คือ กระบวนการวิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาองค์ความรู้ก็คือ (1) ข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรมประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร (2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรต้องแสวงหาองค์ความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นเท่าเดิม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2548, หน้า 7) ที่กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความรู้ทำได้โดยการแสวงหาความรู้จากภายในองค์กร เช่น จากบทความ คู่มือ ตำรา เอกสาร คำสอนหลักสูตร รายงานวิจัย ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์ สื่อและอุปกรณ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่เก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีช่องทางสำคัญในการเข้าถึงความรู้ประเภทนี้จาก Intranet และในรูปแบบของกระบวนการ เช่น การระดมความคิด การอภิปราย การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน และระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น จาก Internet สื่อ สิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตร เพื่อความเข้มแข็งทางคุณภาพ การรักษาอาจารย์ และเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนางาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์สุดา มาณะศิริานนท์ (2546) ศึกษาเรื่อง *การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน* พบว่า (1) การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ (2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้ (3) การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน (4) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (5) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อ โสตทัศนต่าง ๆ (6) ประเมินความพร้อม (7) การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้

2.2 การสร้างความรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบมีรวบรวมความรู้ มีการจัดลำดับความรู้เป็นกระบวนการวิเคราะห์ จัดเกล้า เลื่อนนำมาใช้และบูรณาการ การใช้สารสนเทศนั้นจนเกิดความรู้ใหม่ (new knowledge) ความรู้ใหม่ จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิม ผสมกับความรู้ที่ได้รับมาใหม่ความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคลเป็นความรู้ที่เป็นประสบการณ์ (tacit knowledge) หากเมื่อความรู้เหล่านั้น ได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นก็จะกลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นการกำหนดหรือระบุว่า ความรู้ใดที่จำเป็นในการบริหารองค์การและประเภทของงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยบุคลากร วิสัยทัศน์ โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และผู้ที่มีความคิดใหม่ ๆ ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 11) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์การ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์การอีกด้วย และเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ หากองค์การอยู่กับความรู้เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยลงไปทุกขณะ ท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์การจะไม่สามารถปรับตัวให้มีสมรรถนะในการดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไปได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์การด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลละออ แสงสุข (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ยุคเริ่มพัฒนาเป็นยุคการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการรวบรวมจัดตั้งหลักการความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการนำมาใช้ในการจัดการความรู้ และยุคกำลังพัฒนาเป็นช่วงที่มีการรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ใหม่ ๆ เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย

2.3 การจัดเก็บความรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบมี การกำหนดประเภทของความรู้ การจัดหมวดหมู่และระบบของความรู้ มีระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเอกสาร องค์การมีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมการจัดเก็บ ความรู้ จะเกิดจากผลของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ จึงเปลี่ยนประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) หรือเกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นจากกระบวนการ

กลั่นกรองและพัฒนาความรู้ที่มีทุกคนเป็นส่วนร่วม การต่อ ยอดองค์ความรู้ให้เป็นนวัตกรรมทางการเรียนรู้ที่องค์การและบุคคลจัดเก็บองค์ความรู้ดังกล่าวเป็นคลังความรู้ การจัดเก็บความรู้เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือได้มาและบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ เพื่อให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ในครั้งต่อ ๆ ไป โดยองค์การกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ เช่น การวิจัยและทดลอง การบันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น มีการจัดทำระบบดัชนีการเก็บความรู้เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็ว ทันเวลา ถูกต้องเป็นปัจจุบันทันสมัย และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ความรู้นั้นด้วย และกระบวนการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือการจัดเก็บความรู้โดยให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการที่มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มาก และทันเวลา และมหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่เพียงพอในการเก็บความรู้ที่มหาวิทยาลัยต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ต่าง ๆ นั้นจะสามารถคงอยู่ได้ ก็ต้องมีกระบวนการเก็บรักษาที่เหมาะสม ในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก การจัดเก็บความรู้จึงต้องอาศัยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป ซึ่งองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการองค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและจดจำของปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002, p. 145) ที่กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ คือ การบันทึกฐานข้อมูล รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การสร้าง และการจดจำข้อมูลของแต่ละคน การจัดเก็บความรู้ ควรจะมี (1) จัดโครงสร้าง และเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว (2) จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริงนโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ และ (3) จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน และกระชับ ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พูลสุข สังข์รุ่ง และคนอื่น ๆ

(2551) พบว่า 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 และคู่มือการจัดเก็บ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

2.4 การวิเคราะห์และคัดกรองข้อมูล ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการสร้างกระบวนการจับความรู้ มีการสังเคราะห์ความรู้ มีการคัดกรองข้อมูล การวางโครงสร้างของข้อมูลหรือความรู้การทำให้ความรู้ในคลังให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบันเพื่อให้บุคลากรในองค์การรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องนอกองค์การสามารถเข้าถึงได้ทุกคน ทุกเวลา ทุกโอกาสตามสิทธิการเข้าถึง (access right) ที่กำหนด ในส่วนของการจัดระบบข้อมูล เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์การจึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการที่จัดไว้อย่างเป็นระบบสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ (directories) การทำสมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้นการประชุม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์การ การสังเคราะห์ความรู้ (knowledge modeling) โดยการหาความสัมพันธ์ขององค์ความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ความรู้จากประสบการณ์ในตัวคน (tacit knowledge) มหาวิทยาลัยราชภัฏในทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีแผนการส่งเสริมวิธีการวิเคราะห์ความรู้ และคัดกรองข้อมูลภายในองค์การ ดังปรากฏจากเอกสารการจัดแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาตำราเรียนของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกปี แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ในกิจกรรมมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงคณะทำงานทางวิชาการ ซึ่งแต่ละกิจกรรมที่ทำร่วมกันต้องมีระบบกระบวนการวางแผน โดยจัดตั้งทีมคณะทำงาน จากนั้นต้องจัดระเบียบข้อมูลเพื่อทำการคัดกรองข้อมูล เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลให้ถูกต้องก่อนนำเสนอเป็นความรู้ เผยแพร่ออกสู่วงการวิชาการและผู้ใช้ความรู้ต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Garvin (1993, p. 78) ที่กล่าวว่า ลักษณะการเรียนรู้ในองค์การเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

โดยต้องมีการทบทวนความสำเร็จหรือล้มเหลวในอดีตอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการบันทึกและจัดเก็บประสบการณ์สิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงเรียนรู้ได้โดยง่าย และสอดคล้องกับ Gold (2002) ที่พบว่า สัญลักษณ์ของเศรษฐกิจแบบใหม่คือ ความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (knowledge assets) ซึ่งปรากฏในตัวสารสนเทศขององค์กร การกระจายของผลิตภัณฑ์ และในสาขาองค์กร

2.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในและภายนอกองค์กรมีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศ องค์กรมีโครงสร้างเครือข่ายภายในและภายนอก มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นกิจกรรมที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดจากบุคคล 2 ฝ่าย คือ บุคคลที่ใฝ่รู้ และบุคคลพร้อมให้ ซึ่งจะเป็นระดับองค์กรหรือระดับบุคคล ย่อมจะเกิดองค์ความรู้ใหม่สำหรับคนหนึ่งหรือคนกลุ่มหนึ่ง ทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ กระบวนการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing process) เป็นกระบวนการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะต้องมีความสามารถค้นหาความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้แบบหลากหลาย เช่น ในลักษณะผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e-learning หรือในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ McKeen and Smith (2003, p. 58) ที่กล่าวว่า เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เป็นความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจารย์หรือมหาวิทยาลัยมีการเก็บไว้ อย่างเป็นระบบ เช่น จากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร คู่มือ ตำรา บทความ หลักสูตร เป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลหรือองค์กร ซึ่งรวมถึง กระบวนการในการเรียนรู้ และการจัดการระบบข้อมูลข่าวสารผลที่เกิดจากการใช้ความรู้จะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน เพิ่มผลผลิตบริการ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับ Na Ubon and Kimble (2002) ที่พบว่า สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ ประกอบด้วย ชุมชน (community) ความร่วมมือกัน (collaboration) ความน่าเชื่อถือและการแลกเปลี่ยนความรู้ (trust and knowledge sharing) และความเข้าใจซึ่งกันและกัน (shared understanding)

2.6 การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีกระบวนการการนำความรู้ไปใช้พัฒนา

ตนเอง การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน มีโครงสร้างกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ การนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์การ อาจารย์ และบุคลากรที่มีความรู้และมีความสามารถในการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีการนำความรู้ไปใช้ เป็นการขยายและการนำความรู้ที่มาจาก การเก็บมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์การ และเพื่อให้บุคลากรนำไปประยุกต์หรือใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะ ความสามารถแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และการบริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำไปใช้ในการวัดและการประเมินการทำงาน รูปแบบการนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ การนำความรู้ไปใช้ โดยให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องบทบาทของอาจารย์ที่มีความสามารถนำความรู้ ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียน การสอน การที่มหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่ความรู้ของตนในแหล่งต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น วารสารทางวิชาการ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ทั้งนี้เนื่องจากภาระหน้าที่หลักของอาจารย์ คือ งานด้านการสอน อาจารย์จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์ได้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการด้วยการเขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน งานวิจัยเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่และมีการเผยแพร่ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับบุคคล คณะ และมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ การที่อาจารย์สามารถนำความรู้ไปใช้ในการเรียนการสอน ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ก็จะไม่ได้ประโยชน์อะไร กระบวนการจัดการเรียนรู้ในเรื่องของการนำความรู้ไปใช้ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002, p. 161) ที่กล่าวว่า การประยุกต์ใช้ และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (knowledge application and validation) คือ การใช้ หรือประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าของ องค์การนำมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่องจากความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจาย และถ่ายโอนไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ



โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ การไหลของสารสนเทศ และความรู้อะหว่างคนหนึ่งไป
ยังอีกคนหนึ่ง เป็นไปได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลวัลย์ มาคัม
(2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การนำความรู้ไปใช้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูสามารถ
นำความรู้ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีความเหมาะสม
อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาจัดให้ครูที่มีความรู้และทักษะเป็นการเฉพาะ
เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้

3. ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ทูมมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ส่งผลให้มีการพัฒนา
ในระดับ “บุคคล” ที่พบในระดับมาก คือ คนในองค์กรมีขีดความสามารถ มีความรู้
ความสามารถในการทำงานสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน มีทัศนคติที่ดี
ต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และมีทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้น นั้นแสดงให้เห็นว่า
ผลของการดำเนินการจัดการความรู้ส่งผลให้คนในองค์กรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น 3 ด้าน
คือ ด้านความรู้ในการทำงาน ด้านทักษะในการทำงาน และด้านทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับ
กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้ความรู้ การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อค้นพบ
ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่แนบแน่น
กับการทำงานทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถ และยกระดับความรู้ของคนทำงานให้
เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากมีทัศนคติที่ดีด้วยแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรม
ที่พึงประสงค์ในกระบวนการจัดการความรู้อื่น ๆ ตามไปด้วย ผลผลิตทูมมนุษย์ระดับทีม
ที่พบระดับมาก คือ มีทีมการเรียนรู้ (team learning) และทีมทำงาน (team working)
ซึ่งประกอบด้วยคนที่หลากหลายมากขึ้นภายในองค์กร นั้นแสดงให้เห็นว่า ผลผลิต
ของการจัดการความรู้จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของคนที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญหลากหลายมากขึ้น ผลผลิตทูมมนุษย์ระดับ “ผู้นำ” ที่พบระดับมาก คือ ผู้บริหาร
ทุกระดับมีการตัดสินใจโดยใช้ความรู้มากขึ้น และผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศและความรู้
เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นั้นเป็นการสนับสนุนแนวคิด
ที่ว่า “ผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญคือ วางแผน ควบคุม และตัดสินใจ”
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การตัดสินใจ” (decision making) ซึ่งหากผู้นำและผู้บริหารมีการตัดสินใจ

โดยใช้สารสนเทศและความรู้มากขึ้น ย่อมทำให้การตัดสินใจนั้นมีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญ คือ ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นจะเป็นต้นแบบที่ดี (role model) ของบุคลากรในการใช้สารสนเทศและความรู้เพื่อการทำงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen and Hunger (2004, p. 221) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร คือ วัฒนธรรมของการใฝ่รู้ ความเชื่อ ทักษะคติ การทำงานเป็นทีม (team working) พลังร่วม (synergy) การไว้วางใจ (trust) และกระบวนการจัดการความรู้โดยมีกระบวนการด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญที่สุด

3.2 ทูนอนค์การ ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์การมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนวัตกรรม เช่น สินค้า/ผลิตภัณฑ์ บริการ ความคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี (best practice) และองค์การสามารถถ่ายโอนความรู้จากหน่วยงานหนึ่ง ๆ ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รวดเร็วขึ้น องค์การมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี (best practice) และองค์การมี “ทรัพย์สินความรู้” (knowledge asset) ผลผลิตของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” และ “คลังความรู้” ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อ “การพัฒนาคน งาน ฐานความรู้ขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” สอดคล้องกับแนวคิดของ Gephart et al. (1996, p. 38) เสนอลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (continuous learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย* ผลการศึกษาพบว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรก็จะมีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ โดยเฉพาะในด้านของการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลรู้ซึ่งถึงทิศทางในการประพฤติและปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และส่งผลถึงตนเอง

3. แนวทางการนำรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่การปฏิบัติ (implementation) ประกอบไปด้วย (1) ลักษณะสำคัญของรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) เงื่อนไขการนำรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ และ (3) การประเมินผล มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

3.1 เงื่อนไขการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ รูปแบบการจัดการความรู้นี้ออกแบบสำหรับเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ เท่านั้น ทั้งนี้เพราะรูปแบบการจัดการความรู้นี้มีรากฐานมาจากการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และยังมีวิสัยทัศน์พันธกิจร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารเสนอแนะว่า ต้องมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ก่อนนำรูปแบบไปใช้ เพราะว่ามีรูปแบบยังไม่ได้ระบุผู้ที่ทำหน้าที่เป็นประธานดำเนินการนำรูปแบบไปใช้ ตลอดจนต้องมีการให้ความรู้ถึงขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวรูปแบบการจัดการความรู้ การฝึก และการผสมผสานกำลังในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคมเป็นศูนย์กลางการเสนอแนะนโยบาย แผนและแนวทางการจัดการศึกษาการพัฒนามาตรฐานการจัดการศึกษา ตลอดจนการประสานกับองค์การของรัฐหรือเอกชนอื่นในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของประเทศ ส่วนของรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้มีองค์ประกอบ 6 ส่วน แต่ละส่วนเชื่อมโยงกันในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารได้เสนอแนะถึงการนำรูปแบบไปใช้ว่าควรเรียนรู้ก่อนการดำเนินการให้ครบ และครอบคลุมทุกองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ โดยไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับขั้นตอนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002, p. 121) ที่กล่าวว่า การใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ใน 6 องค์ประกอบ จะนำองค์ประกอบใดขึ้นมาใช้ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการความจำเป็นความเหมาะสม ในแต่ละโอกาสนั้น ๆ

3.2 วิธีการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ มีข้อที่พึงสังเกตในทางปฏิบัติด้วยกัน “การกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ซึ่งเป็นลำดับขั้นแรกสุดที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพึงกระทำก่อน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารเสนอแนะให้มีการกำหนดนโยบายเป็นระยะทุก ๆ 2 ปี และกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ นั้น ๆ ทั้งนี้จะเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนของการประเมินผลตามยุทธศาสตร์วิธีการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในข้ออื่น ๆ ได้อภิปรายไว้แล้วในส่วนที่ 2 คือ

ส่วนของรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในข้อ
องค์ประกอบเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.3 การประเมินผลรูปแบบการจัดการความรู้ มีข้อที่พึงพิจารณาอภิปรายด้วยกัน
3 ข้อ คือ (1)จากการพิจารณาพฤติกรรมการณ์เรียนรู้ของบุคลากรและการปฏิบัติงานที่ผ่าน
มานั้น เป็นวิธีการประเมินที่สังเกตได้ว่าเป็นรูปธรรม โดยดูจากผลงานของอาจารย์ที่ทำ
ในแต่ละปี ดังเช่น งานวิจัย งานตำรา การทำผลงานทางวิชาการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับกฎเกณฑ์
ของ “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์” (2552) ทำให้การประเมินรูปแบบ
การจัดการความรู้ในด้านพิจารณาพฤติกรรมการณ์เรียนรู้ของบุคลากรและการปฏิบัติงาน
ที่ผ่านมานั้นมีความเป็นไปได้สูง การประเมินผลรูปแบบการจัดการความรู้ (2)จากการพิจารณา
ทรัพย์สินทางปัญญา ปัจจุบันองค์ความรู้ในเรื่องใด ๆ นับว่ามีความซับซ้อนมากขึ้น หาก
ค้นคว้าเอง คิดเอง ปฏิบัติเอง เพียงลำพัง คงไม่สามารถก้าวไกลไปได้รวดเร็วนัก ดังนั้น
การต่อยอดทางความคิด และการจัดการแบ่งกันคิด แบ่งกันสร้างสรรค์ในมุมมองเชิงมิติ
สัมพันธ์เพื่อสร้างงานใหญ่ และยังเป็นการลดขั้นตอนการคิดเพื่อนำความรู้เดิมมาต่อยอด
ความรู้ใหม่ ทำให้นักคิดและผู้สร้างสรรค์สามารถลดเวลาในการพัฒนา เพื่อประโยชน์
ต่อสังคม ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การมีกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา จึงเกิดขึ้นเพื่อคุ้มครองผู้ที่
คิดค้นงานสร้างสรรค์ขึ้นมาให้สามารถหาประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ของตนได้
อย่างเต็มที่ และชอบธรรม และให้ความคิดสร้างสรรค์นั้นถูกนำมาเปิดเผยเพื่อทำให้เกิด
ประโยชน์ต่อโลกและสังคมมนุษย์ โดยชอบโดยหลักที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยลิขสิทธิ์
และสิทธิบัตรที่ว่าผลงานที่เกิดจากการใช้สติปัญญาความรู้ความสามารถและความวิริยะ-
อุตสาหะในการสร้างสรรค์งานให้เกิดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็น “ทรัพย์สินทางปัญญา” ประเภทหนึ่ง
ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ ดังนั้น เจ้าของผลงานทางลิขสิทธิ์จึงควรได้รับความคุ้มครองตาม
กฎหมาย (กระทรวงพาณิชย์, กรมทรัพย์สินทางปัญญา, 2551, หน้า 13) จึงทำให้การประเมิน
รูปแบบการจัดการความรู้ในส่วนนี้มีความเที่ยง (reliability) และมีความตรง (validity)
โดยมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ และ
(3) จากการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นผลมาจากการจัดการ-
ความรู้ร่วมกันนั้น ประเด็นที่ให้สังเกต ดังเช่น การเชื่อมโยงเครือข่ายการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

ร่วมกันในเรื่องการจัดการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การทำวิจัยร่วมของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏการมีอาจารย์ดีเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตลอดจนการมีนวัตกรรมต้นแบบทางวิชาการ จัดสถานศึกษาภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแหล่งเรียนรู้ทางการศึกษา และเป็นสถานที่พัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อีกทั้งบุคลากรภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการยกระดับเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. การประเมินความรู้ของผู้เข้ารับการทดลอง พบว่า

1.1 ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ของผู้เข้ารับการทดลองเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หลังสิ้นสุดการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะทำให้การพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้ให้ใกล้เคียงกับความจริงเร็วขึ้น การประชุมเพื่อร่วมกันคิดค้น วางแนวทางต่าง ๆ สามารถทำให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ การวางแผนและการจัดการประชุมที่ดี ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดรูปแบบการจัดการความรู้ ผู้เข้าร่วมการทดลองมีส่วนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือบริบททั้งภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านศักยภาพ (competency) และวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย แล้วนำมาประกอบการตัดสินใจเพื่อการเตรียมความพร้อม การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (policy and strategies formulation) การนำนโยบายปฏิบัติสู่ความสำเร็จ (policy implementation) และการประเมินติดตามผลนโยบายการจัดการความรู้ (policy evaluation) ได้เหมาะสม สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารและระบบการบริหาร งบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์ บุคลากร และวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย ซึ่งส่งผลให้ผู้เข้ารับการทดลองเกิดการเรียนรู้ระหว่างการทดลอง มีการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดให้เป็นระบบของ Hansen, Nohria, and Tierney (1999, p. 110)

ที่ว่า กลยุทธ์การจัดให้เป็นระบบ (codified strategy) ใช้สำหรับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีศูนย์กลางอยู่ที่คอมพิวเตอร์ ความรู้จะถูกกำหนดเป็นรหัสและเก็บรวบรวมไว้ในฐานข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ได้ อย่างง่าย ๆ นอกจากนี้ การที่ผู้เรียนจะนำเนื้อหาไปโพสต์ต้องไม่ให้ซ้ำกับคนอื่น จึงจำเป็นต้องอ่านทั้งหมดก่อน จึงทำให้เข้าใจในเนื้อหา และสามารถทำแบบทดสอบหลังเรียน ได้คะแนนสูงกว่าก่อนเรียน

1.2 ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้ของผู้เข้ารับการทดลอง เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หลังการทดลอง 8 สัปดาห์ สูงกว่าหลังการทดลองทันทีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องมาจากหลังเสร็จสิ้นการทดลองจะมีการมอบหมายภาระงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการหาข้อมูลเพื่อการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ ควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง จนกว่างานนั้นจะสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการทดลองสามารถมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการสร้างความไว้วางใจ และความผูกพันกันให้เกิดขึ้นในชุมชนออนไลน์ และยังคงช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเต็มใจ ที่จะทำงานร่วมกันและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน การจัดการด้านกระบวนการ (process management) เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้ความรู้ที่ง่ายขึ้น กระบวนการนี้รวมไปถึงระบบการให้รางวัลสำหรับการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยให้รางวัลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ทั้งในรูปแบบรางวัลที่มีมูลค่า เป็นสิ่งของและรูปแบบของคะแนน เทคนิคที่สอง ได้แก่ การจัดการด้านสถานที่ (space management) ในลักษณะชุมชนออนไลน์ขึ้น เป็นการจัดสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้รู้จักคุ้นเคยกัน ในสภาพแวดล้อมนี้ผู้เรียนจะเริ่มทำความรู้จักกันเข้าใจกัน และเกิดความไว้วางใจกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Na Ubon and Kimble (2002) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจกันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ อันจะช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 ผลของการนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ในกลุ่ม CoP ทั้ง 4 แผน เกิดองค์ความรู้ 4 ด้าน ทั้งนี้เนื่องมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีการนำความรู้จากการสัมมนา/บรรยาย มาใช้ในการปฏิบัติงานการบริหารงานหลักสูตร โดยการวางแผน การปฏิบัติงานของทุกหลักสูตรให้สอดคล้องกัน ทำให้คณะ/วิทยาลัย สามารถดำเนินงานได้ตามแผน

และเสนอองค์ความรู้ต่อสภามหาวิทยาลัยได้ทันตามกำหนด คณาจารย์เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น โดยนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียน การสอน และมีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนที่เป็นระบบ นอกจากนี้ มีการทบทวน เพื่อปรับปรุงคู่มือ/เอกสารการเรียนการสอน การปฏิบัติเป็นประจำทุกปีการศึกษา คณาจารย์ นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้อง กับแนวคิดของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, สำนักงานกิจการนักศึกษา (2546, หน้า 16) ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาและเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม โดยมีพันธกิจในการผลิตบัณฑิต ที่มีคุณภาพ พัฒนาองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริบริการวิชาการสร้างครุมืออาชีพ เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี พัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วยคุณภาพ และคุณธรรม ความเป็นเลิศ เสมอภาค รูปแบบหลากหลาย เป็นที่พึงพอใจของปวงชน และสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มุ่งเน้น ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการตลอดจนนิสิต ในระดับปริญญาต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ-สวนสุนันทา ได้รับการประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2552 จากการรายงานผลการประเมิน ดังกล่าว คณะกรรมการประเมินคุณภาพชี้แนะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ควรได้รับการปรับปรุงระบบการเก็บข้อมูล ฐานข้อมูลต่าง ๆ มหาวิทยาลัยจึงเห็นควรทำการปรับปรุง ระบบข้อมูลให้ได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process)

1.4 บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก รูปแบบการจัดการความรู้มีการสื่อสารกับคณาจารย์ในทุกภาควิชาเพื่อให้รับทราบและ ให้ความเข้าใจโดยทั่วกัน ผู้นำในระดับคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชาให้ความสำคัญ สนับสนุนอาจารย์ในการสร้างระบบจัดความรู้ภายในของมหาวิทยาลัย คณาจารย์มีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์ และมีพลังร่วม ในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994, pp. 41-42) ที่ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน

การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็นหากบุคคลได้เรียนรู้มีทีมงานเรียนรู้ย่อมส่งผล ต่อองค์กร โดยรวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรูปแบบ การจัดการความรู้มีความเหมาะสมในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้เป็นกระบวนการสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ โดยการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอนในการจัดการความรู้ ตั้งแต่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การวิเคราะห์ความรู้ และคัดกรองข้อมูล และการประยุกต์ใช้ และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะ ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ซึ่งกันและกันได้ตลอดเวลา
2. การดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใด ก็ได้ โดยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถวิเคราะห์ให้ได้ว่า เพราะขั้นตอนการจัดการความรู้ จะไม่จุดสิ้นสุดตราบใดที่หน่วยงานและบุคลากรต้องใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนา โดยให้ตระหนักเสมอว่า การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ และปรับความรู้ให้ทันสมัยเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในการดำเนินงานการจัดการความรู้
3. การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องพิจารณา ถึงความเหมาะสม และความพร้อมของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการพิจารณา ถึงรายละเอียดขององค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้ หน่วยงาน คน และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนสามารถแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะและบริบทในแต่ละส่วน มหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. การแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ หรือทีมการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ โดยมีคำสั่งแต่งตั้ง สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรใช้ในช่วงเริ่มต้นสำหรับส่วนราชการที่เพิ่งเริ่มนำการจัดการความรู้ไปใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กับมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน
2. ควรทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
3. ควรทำการศึกษากระบวนการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัย-ราชภัฏ

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินารถ ศรีวรรณารด
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรุณรัตน์ ชินวรรณ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทรา เรืองสินภิญญา
4. อาจารย์วิมลลา พงศาธร
5. อาจารย์กฤตชน วงศ์รัตน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประโยชน์ คุปต์การญจนกุล
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร พูนเอียด
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิชาติ พัฒนวิริยะพิศาล
4. นายสมชาย สหนิบุตร
5. นางสาวอารวิณี ห้วนหนู

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สจิวรรณ ทรรพวุฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศันสนีย์ จะสุวรรณ์
3. รองศาสตราจารย์ฉวีวรรณ แก้วไทยชะ
4. นางสาวนิภาวรรณ ธาราศักดิ์
5. นางสาวฝอยทอง สาครวรรณศักดิ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

1. อาจารย์ขอบฟ้า จันทร์เจริญ
2. อาจารย์หนึ่งฤทัย ม่วงเย็น
3. อาจารย์จุฑารัตน์ จิตต์ถนอม
4. อาจารย์สิทธิศักดิ์ เตียงงา
5. นางสาวแพรวนภา เกียงเก่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

1. รองศาสตราจารย์ ดร. นันทิยา น้อยจันทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จงดี ศรีนพรัตน์วัฒน
3. ดร. ประจักษ์ รอดอาวุธ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วไลพร เมฆไตรรัตน์
5. อาจารย์พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง

รายนามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 2

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลย ภูมิพันธุ์
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมใจ ภูมิพันธุ์
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ประเทือง ภูมิภัทราคม
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
4. นายเฉลิมเกียรติ ปรัชญาพันธ์
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ พุทธิชีวิน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
6. รองศาสตราจารย์ ปราณี เพชรแก้ว
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
7. นายสะอาด เข้มสีดา
ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
8. อาจารย์กฤตชน วงศ์รัตน์
หัวหน้าศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอมอร กฤษณะรังสรรค์
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
10. รองศาสตราจารย์พิศณุ พูนเพชรพันธุ์
รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

รายนามผู้ตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิต ผังนิรันดร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนสุวิทย์ ทับหิรัญรักษ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. วิภาวี พิจิตบันดาล
4. ดร. กัทธียา สุมะโน
5. ดร. รัชยา ภัคคีจิตต์

ภาคผนวก ข
ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๓๔/ปรต.กพม./ ๒๗/๗๗

โครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน

.....

ด้วย นางสาวชุติกานุจน์ ศรีวิบูลย์ รหัสประจำตัว ๕๒๑๙๔๘๐๐๕๑ ปัจจุบันเป็นนักศึกษา
โครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
รามคำแหง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”
จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ และได้พิจารณาว่าท่าน เป็นผู้มีความรู้
ความสามารถพิเศษ จึงขออนุญาตเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลในเรื่อง
ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ โครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
จะได้รับความร่วมมือด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. โฆษิต อินทวงศ์)
รักษาราชการแทนรองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมการศึกษา
ประธานกรรมการบริหารโครงการฯ

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง: การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วัตถุประสงค์ในการวิจัย:

เพื่อนำเสนอการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้ให้ข้อมูล:

คณะกรรมการการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง:

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาการจัดการความรู้ร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามองค์ประกอบของการจัดการความรู้ตามแนวทางศึกษา โดยต้องการศึกษาองค์ประกอบและวิธีการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติจริงใน 2 ประเด็นตามสภาพและปัญหาของการจัดการความรู้ และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำข้อมูลจากการแบบสอบถามความรู้จากกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบบสอบถามในการวิจัยทั้งหมด แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้

ขั้นเริ่มต้นการสอบถาม

1. แนะนำชื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย

2. ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการแบบสอบถาม

3. อธิบายให้ผู้ถูกตอบแบบสอบถามได้เข้าใจถึงขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

และขั้นตอนการแบบสอบถาม พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูล

การสอบถาม

ขั้นการสอบถาม

คำจำกัดความที่ใช้ในแบบสอบถาม

การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งเป็นทั้งความรู้และประสบการณ์จากภายในและภายนอกที่องค์กรต้องการ และจำเป็นเพื่อนำมาใช้

ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ข้อมูลที่เป็นความรู้เหล่านี้จะถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลที่มีชื่อเรียกเฉพาะว่าฐานความรู้ (knowledge base)

วิธีการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบจำลองระบบย่อยของการจัดการความรู้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ หมายถึง การรวบรวมข้อมูล (data) และข้อมูลสารสนเทศ (information) จากภายในและภายนอกองค์กร
2. การสร้างความรู้ หมายถึง ความรู้ใหม่ซึ่งเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่ นวัตกรรม (innovation) ไปจนถึงการวิจัยที่ทำการอย่างละเอียดประณีต และยังรวมถึงการเชื่อมโยงความรู้เดิมต่าง ๆ โดยใช้วิธีการอุปนัยที่ซับซ้อน
3. การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดทำรหัส (coding) และรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กรเพื่อให้สมาชิกขององค์กรเข้าถึงความรู้นี้ได้ตลอดเวลา
4. การวิเคราะห์ความรู้และคัดกรองข้อมูล หมายถึง เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการปะติดปะต่อ (reconstructing) การถูกต้องของข้อมูล (validating) และการจัดทำรายการหรือจัดระเบียบข้อมูล (inventory) การคัดกรองข้อมูลจะช่วยให้องค์กรใช้ประโยชน์จากข้อมูลขององค์กรได้
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การทำให้สารสนเทศและความรู้กระจายไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยผ่านช่องระหว่างบุคคลและช่องทางที่ใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม
6. การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา หมายถึง การใช้และการประเมินความรู้โดยสมาชิกในองค์กร โดยการหมุนเวียน และการใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ตามความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าขององค์กร

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับในแต่ละข้อคำถามของแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับมากที่สุด มีค่า = 5

ระดับมาก มีค่า = 4

ระดับปานกลาง มีค่า = 3

ระดับน้อย มีค่า = 2

ระดับน้อยที่สุด มีค่า = 1

ประเด็นคำถาม

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

วัน/เวลาแบบสอบถาม วันที่ เดือน พ.ศ. 2554 เวลา

สถานที่.....

ข้อมูลทั่วไป

ข้อ	ข้อคำถาม
1.	ตำแหน่งงานและหน้าที่ปัจจุบัน
2.	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในคณะกรรมการ/คณะทำงานการจัดการความรู้
3.	ระดับการศึกษา/ตำแหน่งทางวิชาการ
4.	ประสบการณ์ในงานปัจจุบัน
5.	มี/ไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร

ตอนที่ 2: สภาพการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ

การจัดการความรู้	มี	ไม่มี	ท่านมีอยู่ในระดับใด				
			5	4	3	2	1
1. ปัจจุบันองค์การของท่านมีการแสวงหาความรู้ ในองค์การหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
2. ปัจจุบันองค์การของท่านมีการสร้างความรู้ ในองค์การหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
3. ปัจจุบันองค์การของท่านมีการจัดเก็บความรู้ ในองค์การหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
4. ปัจจุบันองค์การของท่านมีการวิเคราะห์ความรู้ และคัดกรองข้อมูลในองค์การหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
5. ปัจจุบันองค์การของท่านมีการถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ในองค์การหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
6. ปัจจุบันองค์การของท่านมีการประยุกต์ และใช้ความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ในองค์การหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							

ตอนที่ 3: สภาพส่วนประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบ
การแสวงหาความรู้

ส่วนประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. ตั้งคณะกรรมการแสวงหาความรู้ร่วมกัน					
2. มีการประชุมกำหนดการแสวงหาความรู้					
3. มีการแสวงหาความรู้ภายในหน่วยงาน					
4. มีการแสวงหาความรู้ภายนอกหน่วยงาน					
5. มีการประเมินผลการดำเนินงานแสวงหาความรู้					
6. มีความรู้ความสามารถในการแสวงหาความรู้					
7. มีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้					
8. มีการเรียนรู้วิธีการในการแสวงหาความรู้					
9. มีวัฒนธรรมในการแสวงหาความรู้					

การสร้างความรู้

ส่วนประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. จัดตั้งทีมคณะทำงาน โครงการจัดการความรู้					
2. การจัดการประชุมคณะทำงาน					
3. มีรวบรวมความรู้					
4. มีจัดลำดับความรู้					
5. มีสร้างความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมาย					
6. มีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายในเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ					
7. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ ในสร้างความรู้					
8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
9. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการกำหนดความรู้ ของมหาวิทยาลัย					

การจัดเก็บความรู้

องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. การกำหนดประเภทของความรู้					
2. การจัดหมวดหมู่และระบบของความรู้					
3. มีระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเอกสาร					
4. องค์การมีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบกิจกรรมการจัดเก็บความรู้					
5. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อมาจัดเก็บไว้					
6. มีสถานที่จัดเก็บความรู้					
7. ข้อมูลที่จัดเก็บสามารถเรียกใช้ได้ทันเวลาและทันต่อความต้องการ					

การวิเคราะห์ความรู้และคัดกรองข้อมูล

องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. จัดตั้งทีมคณะทำงานการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้					
2. มีการจัดการประชุมคณะทำงาน					
3. มีการสร้างกระบวนการจับความรู้					
4. มีการสังเคราะห์ความรู้					
5. มีการคัดกรองข้อมูล					
6. องค์การมีวางแผนจัดการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติ					
7. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้					
8. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการวิเคราะห์ และคัดกรองความรู้					
9. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					

การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้

องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร					
2. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายนอกองค์กร					
3. มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลระบบสารสนเทศ					
4. องค์กรมีโครงสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
5. มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน					
6. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย					
7. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้					
8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					

การประยุกต์และใช้ความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง					
2. การนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน					
3. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์กร					
4. องค์กรมีโครงสร้างกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ					
5. มีเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ					
6. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ และมีความสามารถ ในการประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย อยู่ตลอดเวลา					
7. มีการประเมินความรู้					
8. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					

ตอนที่ 4: ปัญหาของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้	มี	ไม่มี	ท่านมีอยู่ในระดับใด				
			5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีปัญหาต่อการแสวงหาความรู้ของบุคลากรในองค์การของท่านหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
2. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีปัญหาต่อการสร้างความรู้ของบุคลากรในองค์การของท่านหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
3. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีปัญหาต่อการจัดเก็บความรู้ของบุคลากรในองค์การของท่านหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
4. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีปัญหาต่อการวิเคราะห์ความรู้และคัดกรองข้อมูลของบุคลากรในองค์การของท่านหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
5. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีปัญหาต่อการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ของบุคลากรในองค์การของท่านหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							
6. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีปัญหาต่อการประยุกต์ และใช้ความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาในองค์การของท่านหรือไม่ ถ้ามีอยู่ในระดับใด							

ตอนที่ 5: ข้อเสนอแนะกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ท่านคิดรูปแบบการแสวงหาความรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดรูปแบบการสร้างความรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดรูปแบบการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดรูปแบบวิเคราะห์ความรู้และคัดกรองข้อ มูลที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย-
ราชภัฏควรเป็นอย่างไร

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

ท่านคิดรูปแบบการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ควรเป็นอย่างไร

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

ท่านคิดรูปแบบการประยุกต์ และใช้ความรู้ให้ทัน สมัยที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย-
ราชภัฏควรเป็นอย่างไร

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

แบบประเมินร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 1: ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เมื่อท่านได้ศึกษารายละเอียดของรูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามบริบทโครงสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านมีความคิดเห็นประการใด

โปรดเขียน ✓ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสมในการนำไปใช้				
	5	4	3	2	1
ตอนที่ 1 ส่วนนำ					
1. ที่มาของรูปแบบการจัดการความรู้ฯ					
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการความรู้ฯ					
ตอนที่ 2 รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
1. การแสวงหาความรู้					
2. การสร้างความรู้					
3. การจัดเก็บความรู้					
4. การวิเคราะห์และคัดกรองความรู้					
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้					
6. การประยุกต์และใช้ความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา					
ตอนที่ 3 การนำรูปแบบฯ ไปใช้					
1. เงื่อนไขการนำไปใช้					
2. วิธีการนำไปใช้					
3. การประเมินผลรูปแบบการจัดการความรู้					



แบบประเมินองค์ความรู้ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง: แบบประเมินความรู้องค์ความรู้ฉบับนี้มี 5 ตอน

ขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบประเมินความสำเร็จและตอบแบบวัดความพึงพอใจทุกข้อ ให้ตรงตามความเป็นจริง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับแบบประเมินความรู้ และความพึงพอใจ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25-35 ปี

มากกว่า 35-45 ปี

มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5-9 ปี

มากกว่า 9-15 ปี

มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

4. วุฒิทางการศึกษา

มัธยมศึกษา ปวช. หรือต่ำกว่า

อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ตอนที่ 2: ท่านมีระดับความรู้ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับใด

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

รายการ	ระดับความรู้				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การพัฒนามาตรฐานคุณวุฒิสาขา/สาขาวิชา					
2. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิกับการพัฒนารายละเอียดของหลักสูตร					
3. การพัฒนารายละเอียดของรายวิชา					
4. การพัฒนารายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม					
5. การรายงานผลการดำเนินการของรายวิชา					
6. การรายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม					
7. การรายงานผลการดำเนินการของหลักสูตร					
8. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ					

ตอนที่ 3: ท่านมีระดับความรู้ในเรื่องการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ อยู่ในระดับใด

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

รายการ	ระดับความรู้				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การตั้งชื่อเรื่อง					
2. ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย					
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย					
4. คำถามของการวิจัย					
5. สมมติฐาน และกรอบแนวความคิดในการวิจัย*					
6. ขอบเขตของการวิจัย					
7. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง					
8. การให้คำนิยามเชิงปฏิบัติที่จะใช้ในการวิจัย					
9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย					
10. ระเบียบวิธีวิจัย					
11. การวิเคราะห์ผล					
12. การสรุปผล อภิปราย และเสนอแนะ					
13. บรรณานุกรม และภาคผนวก					
14. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการวิจัย					

ตอนที่ 4: ท่านมีความรู้ในเรื่องด้านบริการวิชาการ ระดับใด

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

รายการ	ระดับความรู้				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การจัดทำนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานของการบริการวิชาการแก่สังคม					
2. การกำหนดหลักเกณฑ์และหรือระเบียบในการให้บริการวิชาการแก่สังคม					
3. การจัดทำแผนการเชื่อมโยงและบูรณาการการบริการทางวิชาการแก่สังคมเข้ากับการเรียนการสอนหรือการวิจัย หรือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
4. จัดระบบและกลไก เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม					
5. การกำหนดสัดส่วนภาระงานการบริการวิชาการแก่สังคมของบุคลากรตามจุดเน้นของสถาบัน					
6. การประเมินผลการดำเนินงานบริการวิชาการแก่สังคมตามนโยบายและแผนงาน					
7. การประเมินสัมฤทธิ์ผลของความเชื่อมโยงสนับสนุนซึ่งกันและกันและบูรณาการระหว่างบริการวิชาการแก่สังคมกับภารกิจด้านอื่น ๆ ของสถาบัน					

ตอนที่ 5: ท่านมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรการเรียนรู้ อยู่ในระดับใด
 คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

รายการ	ระดับความรู้				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การจัดการความรู้					
2. กระบวนการจัดการความรู้					
3. วงจรการพัฒนา					
3.1 การเข้าใจปัญหา					
3.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้					
3.3 การวิเคราะห์					
3.4 การออกแบบ					
3.5 การสร้างและพัฒนา					
3.6 การติดตั้งและการปรับเปลี่ยน					
3.7 การบำรุงรักษา					
4. PHP					
5. JavaScript					

แบบประเมินความพึงพอใจต่อรูปแบบการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง: แบบประเมินความพึงพอใจต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ฉบับนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับแบบประเมินความพึงพอใจ

ขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบประเมินความสำเร็จและตอบแบบวัดความพึงพอใจทุกข้อ ให้ตรงตามความเป็นจริง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับแบบประเมินความรู้ และความพึงพอใจต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ตอนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25-35 ปี

มากกว่า 35-45 ปี

มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5-9 ปี

มากกว่า 9-15 ปี

มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

4. วุฒิต่างการศึกษา

มัธยมศึกษา ปวช. หรือต่ำกว่า

อนุปริญญา ปวส. หรือเทียบเท่า

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ตอนที่ 2: แบบประเมินความพึงพอใจ

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

ปัจจัย	ความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ขั้นตอนการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ เป็นลำดับที่เหมาะสม					
2. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินการ อย่างเพียงพอ					
3. ผู้นำในระดับคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ให้ความสำคัญสนับสนุนอาจารย์ในการสร้างระบบ การจัดการความรู้ภายในของมหาวิทยาลัย					
4. ผู้บริหารระดับสูง อธิการบดี รองอธิการบดี ให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนคณาจารย์ในการสร้างระบบจัดการความรู้					
5. มีการสื่อสารกับคณาจารย์ในทุกภาควิชาเพื่อได้รับทราบ และให้ความเข้าใจโดยทั่วกัน					
6. ทีมงานของการจัดการความรู้มีความร่วมมือ และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร					
7. การเรียนรู้ของคณาจารย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
8. มีกระบวนการจัดการความรู้ภายในของมหาวิทยาลัย อย่างเป็นระบบ					
9. มีเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ					
10. มีกระบวนการในการดำเนินงานจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด					

ปัจจัย	ความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
11. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้					
12. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลหรือองค์ความรู้โดยการจัดกระดานข่าวประชาสัมพันธ์					
13. มีทีมคณะกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการในการดำเนินงาน					
14. มีข้อเสนอแนะส่งเสริมจากคณะกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการดำเนินงาน					
15. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกกลุ่มอย่างเป็นทางการ					
16. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ					
17. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มอย่างเป็นทางการ					
18. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ					
19. คณาจารย์มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
20. คณาจารย์มีพลังร่วมในการทำงานร่วมกัน					
21. คณาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์					
22. คณาจารย์มีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการจัดการความรู้					

ภาคผนวก ง
ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ความเป็นมาของสถาบันราชภัฏและการปรับเปลี่ยนไปสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 48) ได้อธิบายถึงความเป็นมาของสถาบันราชภัฏว่ามีรายละเอียด ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เริ่มก่อตั้งโดยมีรากฐานมากจากสถาบันการฝึกหัดครู ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เริ่มก่อตั้งอย่างเป็นทางการเป็นระบบมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2435 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 โดยอยู่ในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ หลังจากนั้นมีการจัดตั้งขยายตัวเพิ่มมากขึ้นจนในปี พ.ศ. 2497 มีโรงเรียนการฝึกหัดครูถึง 30 แห่ง กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ โดยเป็นโรงเรียนที่สังกัดกรมการฝึกหัดครู ในสมัยนั้น และนอกจากนี้ยังมีโรงเรียนฝึกหัดครูที่สังกัดกรมอื่นอีก

ในปี พ.ศ. 2504 ได้เริ่มยกฐานะของโรงเรียนฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครู โดยเป็นการทยอยเปลี่ยนแปลงทีละแห่ง จนในปี พ.ศ. 2512 โรงเรียนฝึกหัดครูได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูจนครบทุกแห่ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2529 ได้มีการปรับปรุงการบริหารวิทยาลัยครู โดยการจัดตั้งเป็นสหวิทยาลัยขึ้นในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ

ในปี พ.ศ. 2538 ได้มีการออกพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏขึ้น ส่งผลให้วิทยาลัยครูมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันราชภัฏ ซึ่งมีจำนวน 36 แห่ง จนกระทั่งในปัจจุบันมีการจัดตั้งเพิ่มเติมอีก 5 แห่ง รวมทั้งสิ้นเป็น 41 แห่ง ปัจจุบันสถาบันราชภัฏได้รับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตาม “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547” (2547) ซึ่งได้รับประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547

ข้อเปรียบเทียบระหว่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 กับพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538

ปัจจุบัน พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (2547) ได้รับการประกาศใช้เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เพื่อให้สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีความเป็นนิติบุคคล เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐทั่วไป เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่าง

คล่องตัว รวมทั้งมีความชัดเจนในการดำเนินการภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้สรุปในเชิงเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่สถาบันราชภัฏจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกฎหมายพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีรายละเอียดสำคัญ ดังต่อไปนี้

ตาราง 17

เปรียบเทียบภารกิจของสถาบันราชภัฏกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สถาบันราชภัฏ	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
<p>มาตรา 7 ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู</p>	<p>มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่าง มั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วม ในการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมี วัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลป- วัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริม วิทยฐานะครู</p>

ตาราง 17 (ต่อ)

สถาบันราชภัฏ	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
	<p>มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และ ภูมิปัญญาสากล 2. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม ตำนึกในความเป็นไทย และมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้อันคนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำคัญและความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ 4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม

ตาราง 17 (ต่อ)

สถาบันราชภัฏ	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
	<p>5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้คุณภาพและมาตรฐาน ที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพสูง</p> <p>6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือ เกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนา เทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยี สมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริม ให้เกิดการจัดการการบำรุงรักษา และ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน</p> <p>8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสานโครงการ อันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น</p>

บทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความชัดเจนมากขึ้น จากการกำหนดเป็นภาระหน้าที่ จำนวนทั้งสิ้น 8 ประการ ได้แก่

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย และมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีคุณภาพ และสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่าความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้คุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพสูง
6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นภาระหน้าที่แต่ละข้อมีคำอธิบายรายละเอียดที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้นกว่าบทบาทภารกิจของสถาบันราชภัฏเดิม ซึ่งมีกว้าง ๆ สรุปได้ 5 ประการ ได้แก่ (1) ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง (2) ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (3) ปรับปรุง ถิ่นทอด และพัฒนาเทคโนโลยี (4) ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (5) ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ภาระหน้าที่ ซึ่งมีความชัดเจนมากขึ้น ทำให้การบริหารจัดการของสถาบันต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้าง และกระบวนการทำงาน

ตาราง 18

เปรียบเทียบโครงสร้างส่วนราชการส่วนราชการของสถาบันราชภัฏกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สถาบันราชภัฏ	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มาตรา 10 สถาบันอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้	มาตรา 10 มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้
1. สำนักงานอธิการบดี	1. สำนักงานอธิการบดี
2. บัณฑิตวิทยาลัย	2. สำนักงานวิทยาเขต
3. คณะ	3. บัณฑิตวิทยาลัย
4. สำนักวิจัย	4. คณะ
5. หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ ส่วนราชการตามวรรคหนึ่ง มีฐานะเทียบเท่ากอง สำนักงานอธิการบดี อาจแบ่งเป็นฝ่ายหรือส่วนราชการ ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าฝ่าย บัณฑิตวิทยาลัย และคณะอาจแบ่งเป็น สำนักงานเลขานุการ หรือภาควิชา	5. สถาบัน 6. สำนัก 7. วิทยาลัย มหาวิทยาลัยอาจให้มีศูนย์ ส่วนราชการหรือ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ในมาตรา 7 เป็นส่วนราชการหรือหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยอีกได้สำนักงานอธิการบดี และสำนักงานวิทยาเขต อาจแบ่งส่วนราชการ เป็นกอง ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง บัณฑิตวิทยาลัย คณะและวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็น สำนักงานคณบดี กอง หรือส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าเทียบเท่ากองสถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะอาจแบ่งส่วนราชการ
6. สำนักวิจัยและหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งเป็นสำนักงานเลขานุการฝ่าย หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าฝ่าย	

ตาราง 18 (ต่อ)

สถาบันราชภัฏ	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
	<p>เป็นสำนักงาน ผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง สำนักงานคณบดี สำนักงาน ผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงานส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน</p> <p>มาตรา 11 การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย ศูนย์ หรือ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้ทำเป็นกฎกระทรวง การแบ่งส่วนราชการ เป็นสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ และกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ให้ทำเป็นประกาศกระทรวงและประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา การแบ่งส่วนราชการ เป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน ให้ทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัย</p>

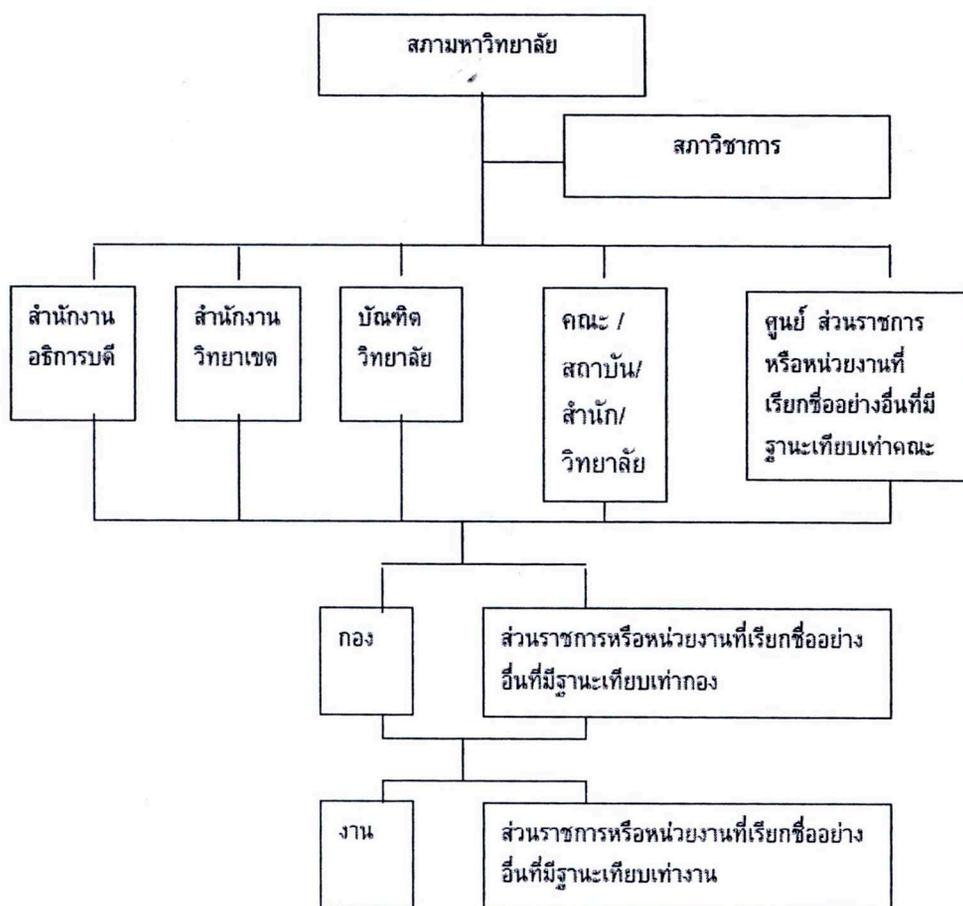
เมื่อพิจารณาโครงสร้างตามที่กำหนดใน “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547” (2547) พบว่า หน่วยงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิมให้มีความชัดเจน ได้แก่

1. สำนักงานวิทยาเขต
2. สถาบัน
3. สำนัก
4. วิทยาลัย

นอกจากนี้ ยังมีข้อกำหนดให้มีศูนย์ ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งมีการระบุถึงหน่วยงานย่อย ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากอง ภายใน หน่วยงานระดับสำนักงาน คณะ สถาบัน สำนัก หรือ วิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนของ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547” (2547) คือ การที่ไม่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า จะต้องมีการตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า ภาควิชาอยู่ภายใต้คณะ หรือไม่ เพียงแต่เปิดกว้างไว้ว่าคณะอาจแบ่งส่วนราชการเป็น สำนักงานคณบดี กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งแสดงว่า ในการจัดโครงสร้างอาจจะมีภาควิชาหรือไม่ก็ทำได้

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547” (2547) ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละแห่งเป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแลรักษาใช้ และ จัดหาผลประโยชน์ ทั้งหมด โดยไม่ต้องผ่านการมอบอำนาจจากทางสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏเหมือนในอดีต เมื่อพิจารณาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา จัดเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการ โดยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ลักษณะโครงสร้างองค์การของสถาบันที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นประกอบไปด้วย สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งหน่วยงาน ที่กำกับดูแลภายในสถาบัน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย และสภาวิชาการ นอกจากนั้น เป็น หน่วยงานย่อยภายใต้ส่วนราชการที่กล่าวมาแล้ว เมื่อพิจารณาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถแสดงเป็นแผนภาพลักษณะ โครงสร้างองค์การหรือส่วนราชการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังแสดงในภาพ 13



ภาพ 13 โครงสร้างองค์การและส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามที่ปรากฏในร่างพระราชบัญญัติสามารถอธิบายได้ โดยสรุปว่า ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย มีสภาวิชาการที่ทำหน้าที่ทางด้านที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านวิชาการ ส่วนหน่วยงานภายใน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ และศูนย์ สำนัก สถาบัน วิทยาลัย ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หน่วยงานระดับย่อยลงไป ได้แก่ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งอาจเป็นภาควิชาหรือไม่เป็นภาควิชาก็ได้ นอกจากนี้ ยังมีงานส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น

ที่มีฐานะเทียบเท่างานมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการจัดตั้งขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันราชภัฏ เพื่อให้มีลักษณะของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาเต็มรูปแบบ มีความเป็นนิติบุคคล หรืออิสระภาพทางด้านการบริหารกิจการภายในที่สูงขึ้นเทียบเท่ากับมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ในช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลงนั้น สถาบันราชภัฏ ทั้ง 41 แห่ง ล้วนมีลักษณะของการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากมีการตรา “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547” (2547) ขึ้นเพียงฉบับเดียวใช้กับสถาบันทั้ง 41 แห่ง ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ได้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และ ภูมิปัญญาสากลการแสวงหาความจริงเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นการให้ความสำคัญกับการสนับสนุน การเพิ่มศักยภาพในการวิจัยในแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ยังคงมีจุดเน้นที่เป็นการวิจัย ที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น ชุมชน

2. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย และมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีคุณภาพ และสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศการดำเนินการเพื่อให้บรรลุภารกิจดังกล่าวนี้ ต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัย ปรับกระบวนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เน้นการปฏิบัติจริงรวมทั้งการสร้างการเข้าใจในท้องถิ่น ชุมชนของตนเอง

3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกและความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ ระบบคุณค่าและวัฒนธรรมของท้องถิ่นเป็นสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นปรัชญาสำคัญที่ยึดถือมาโดยตลอด การสืบสานการใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมต้องสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้นกว่าในปัจจุบัน

4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม

แนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านนี้ สามารถทำได้โดยการสร้างความร่วมมือในปฏิบัติงานร่วมกันในการพัฒนาชุมชนระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับชุมชนต่าง ๆ โดยมีสื่อกลาง ซึ่ง ได้แก่ ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น โดยการเน้นให้ผู้นำเหล่านี้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้คุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพสูงแนวคิดในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ได้มีการนำเสนอไว้ ได้แก่

- 5.1. การสรรหาและพัฒนาระบบบุงใจให้คนเข้ามาเรียนวิชาชีพครู
- 5.2. การพัฒนาคณาจารย์คณะครุศาสตร์
- 5.3. การปฏิรูปการเรียนการสอนนักศึกษาครู
- 5.4. การพัฒนาครูประจำการ
- 5.5 การบริหารและการจัดการคณะครุศาสตร์

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับชุมชน โดยรวม เป็นการผสมองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง จะช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างสอดคล้องต้องกัน (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2543, หน้า 12) ลักษณะดังกล่าวจัดเป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ นอกจากนี้ ยังต้องสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศให้เพิ่มมากขึ้น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืนเป็นการมุ่งค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วในท้องถิ่นให้เกิดความก้าวหน้า และสามารถเข้ากันได้กับเทคโนโลยีสมัยใหม่

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การนำเอาแนวคิดอันสืบเนื่องมาจากโครงการพระราชดำริเป็นหลักในการสร้างหลักสูตร เพื่อสนับสนุนให้ท้องถิ่นเข้มแข็งอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ขอบข่ายการบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นมีขอบข่ายเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การบริหารกิจการสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การในรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะโดยทั่วไป คล้ายคลึงกับองค์การอื่น ๆ โครงสร้างของการบริหารกิจการของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันนั้น อาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ (กำชัย จงจักรพันธ์, 2546, หน้า 9)

1. สถาบันอุดมศึกษาในระบบราชการ
2. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล

การแบ่งสถาบันอุดมศึกษาเป็น 2 ลักษณะดังกล่าว เป็นการแบ่งโดยอาศัยความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลระหว่างรัฐกับสถาบันอุดมศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาในระบบราชการ ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่มีการเน้นการประเมินผลงานภายหลัง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาประเภทนี้มีอิสระในการจัดการทรัพยากรด้วยตนเอง (จรัส สุวรรณเวลา, 2545, หน้า 12)

การพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปสู่การสร้างระบบการบริหารกิจการที่ดีต่อไป จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านอุดมศึกษาหลาย ๆ ท่านเกี่ยวกับโครงสร้างองค์ประกอบของการบริหารกิจการของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยมีขอบข่ายที่ประกอบด้วย (จรัส สุวรรณเวลา, 2545, หน้า 13)

1. การบริหารงานทั่วไป ในการบริหารทั่วไปนั้น มีขอบข่ายครอบคลุมถึงการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ กำหนดทิศทาง และนโยบาย รวมทั้งการวางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย องค์การหนึ่งที่ต้องกล่าวถึง คือ องค์การปกครองสูงสุดของมหาวิทยาลัย หรือสภามหาวิทยาลัย เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นคณะบุคคล อาจเรียกว่า Board of Directors หรือ Board of Trustees (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2546, หน้า 68) ส่วนประกอบของสภามหาวิทยาลัย มักประกอบด้วยตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ อาทิ ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนผู้บริหาร ตัวแทนจากชุมชนสังคมทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่เป็นตัวแทนประชาชน สังคมในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเป้าหมายภารกิจ การบริหารงานทั่วไปนั้นนอกจากสภามหาวิทยาลัยจะเป็นหน่วยที่ทำหน้าที่ในเชิงนโยบายระดับสูงแล้ว

ในการนำนโยบายในระดับสูงลงมาสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และหน่วยงาน ทางด้านการวางแผนของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กองแผนงาน เป็นต้น

2. การบริหารวิชาการ การบริหารวิชาการเป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหาร กิจกรรมมหาวิทยาลัย การบริหารวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เนื่องจาก มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยมีองค์การสำคัญคือสภาวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายทางด้านวิชาการ การกำหนดหลักสูตร มาตรฐาน เกณฑ์การคัดเลือกนักศึกษา วิธีการคัดเลือก การวิจัย ตลอดจน วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเสรีภาพทางวิชาการ ขอบข่ายการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 5 ประการ ได้แก่ (ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์, 2545, หน้า 75, 96-100)

2.1 การบริหารการเรียนการสอนกิจกรรมทางการเรียนการสอนเป็นภารกิจหลัก อันดับแรกของมหาวิทยาลัยเป็นการมุ่งผลิตบัณฑิต โดยการการสอน และการพัฒนานักศึกษา เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2.2 การพัฒนาหลักสูตรใหม่ กิจกรรมทางวิชาการสำคัญอีกประการหนึ่งของ มหาวิทยาลัย คือ การพัฒนาหลักสูตรใหม่ การพัฒนา และขอเปิดหลักสูตรใหม่สามารถ เป็นข้อมูลสะท้อนลักษณะของมหาวิทยาลัยว่าเน้นทางด้านใด เป็นการเน้นเพื่อสนองตอบ ความต้องการของสังคม หรือเปิดตามความต้องการของมหาวิทยาลัยเอง โดยคำนึงถึง ความพร้อมในด้านทรัพยากรและความสนใจของคณาจารย์ที่อยากเปิดเป็นหลัก เนื่องจาก ในปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มี การประเมินความต้องการกำลังคนของทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างเป็นระบบและจริงจัง ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า หลักสูตรใหม่ที่ขอเปิดนั้นส่วนใหญ่ เปิดขึ้นตามการคาดคะเนและความต้องการของมหาวิทยาลัยเอง การขอเปิดหลักสูตรใหม่ ในอดีตของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นยังขาดความคล่องตัว เนื่องจากส่วนใหญ่ของสถาบัน- ราชภัฏทั้ง 41 แห่งจะใช้หลักสูตรร่วมกัน กรณีที่มีการปรับปรุงหลักสูตรหรือสร้าง หลักสูตรใหม่ขึ้นมา ก็เป็นการระดมความคิดจากสถาบันราชภัฏทุกแห่ง เมื่อดำเนินการ จนแล้วเสร็จก็นำหลักสูตรไปใช้กับสถาบันราชภัฏทุกแห่ง

2.3 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรเดิมหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยได้รับการอนุมัติ แล้วนั้น เมื่อใช้ไประยะหนึ่ง อาจจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมและ

ทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น กรณีที่เป็นการแก้ไขปรับปรุงเพียงเล็กน้อย ไม่กระทบโครงสร้างหลักสูตรนั้น กระบวนการในการขอปรับปรุงแก้ไขใช้เวลา และการพิจารณาที่ไม่ยุ่งยาก

2.4 การวิจัย การวิจัยนับเป็นกิจกรรมทางวิชาการที่สำคัญอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยเพราะอาจนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนได้ ในปัจจุบันอาจแยกงานวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยโดยทั่วไปได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

2.4.1 งานวิจัยเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนและงานวิจัยสถาบัน

2.4.2 งานวิจัยเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ

2.4.3 งานวิจัยตามโครงการวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติ

2.4.4 งานวิจัยเพื่อสนองตอบความต้องการของภาครัฐและภาคเอกชน

2.4.5 งานวิจัยตามความต้องการขององค์กรต่างประเทศ

ปัญหาสำคัญของการวิจัยของมหาวิทยาลัยสรุปได้ ดังนี้ งานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนมีน้อย เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุนในด้านนี้ งานวิจัยที่อาจารย์มหาวิทยาลัยเข้าไปเกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยตามความต้องการของผู้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย ดังนั้น ผลการวิจัยโดยทั่วไปมักไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน เนื่องจากงานวิจัยเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่อาจารย์มหาวิทยาลัย และอาจใช้ผลงานวิจัยไปขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ทำให้ทุ่มเทเวลาไปกับการวิจัยมาก จนละเลยหรือให้ความสนใจในการเรียนสอนน้อยลง ทำให้กระทบต่อการเรียนการสอน

2.5 การบริการชุมชน งานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอีกประการหนึ่ง คือ งานบริการชุมชนและการให้คำปรึกษาต่าง ๆ ในปัจจุบันความต้องการงานบริการชุมชนของภาครัฐและเอกชนได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นการเพิ่มพูนรายได้แก่ผู้ให้บริการอีกด้วย นอกจากนี้ผลงานการบริการวิชาการแก่ชุมชนอาจนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนได้ด้วย

3. การบริหารบุคคล การบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือกและแต่งตั้ง การกำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงานการเลื่อนขั้นเงินเดือน และ สิทธิประโยชน์ การบริหารบุคคลมักอาศัยโครงสร้างทางกฎหมายและองค์คณะบุคคลในการดำเนินการ สำหรับในประเทศไทย

มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ในขณะที่มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดของทบวงมหาวิทยาลัย จนกระทั่งปัจจุบันภายหลังการปฏิรูปการศึกษา มีการรวมทบวง มหาวิทยาลัย มาอยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัยขึ้นใหม่ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยรัฐ โดยทั่วไปในปัจจุบันเป็นไปตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย โดยโครงสร้างสำคัญ ๆ ของการบริหาร ประกอบด้วย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ซึ่งองค์ประกอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย สักส่วนของกรรมการ ดังนี้

3.1 กรรมการ โดยตำแหน่ง 3 คน ประกอบด้วย (1) นายกรัฐมนตรี เป็นประธาน ก.ม. (2) รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย เป็นรองประธาน ก.ม. และ (3) ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการและเลขานุการ

3.2 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน ประกอบด้วย (1) ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3 คน สำนักงาน ก.พ. 1 คน กระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง) 1 คน สำนักงานประมาณ 1 คน (2) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ 7 คน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารงานบุคคล 5 คน วิธีการได้มาของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการและทางบริหารงานบุคคล 12 ท่าน มีดังนี้

3.2.1 ทบวงมหาวิทยาลัยมีหนังสือเวียนแจ้งไปยังมหาวิทยาลัย/สถาบันทั้งหมด โดยให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย/สถาบัน เป็นผู้เสนอชื่อรวม 12 คน ทั้งภายในของมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย

3.2.2 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยในฐานะเลขานุการ ก.ม. และรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย จะเป็นผู้พิจารณารายชื่อที่เสนอมาจากมหาวิทยาลัย/สถาบันทั้งหมด เป็นผู้พิจารณาให้เหลือผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากหน่วยงานอื่นอีก 3 คน รวม 15 คน และเสนอรายชื่อไปยังคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา และเสนอไปยังสำนักเลขาธิการนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. มีกำหนดไว้ ดังนี้ (1) การกำหนดอัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง

การเลื่อนชั้น การเลื่อนอันดับ การเลื่อนขั้น การโอน การสอบสวน การรักษาวินัย การออกจากราชการของข้าราชการ และลูกจ้างของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎทบวง และนอกจากนี้ การใดมิได้กำหนดไว้ในกฎทบวงให้เป็นไปตามกำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน โดยอนุโลม (2) มีอำนาจตั้งอนุกรรมการวิสามัญ เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ม. วิสามัญ” เพื่อทำการใด ๆ แทนได้ (3) ในกรณีที่นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่ออกตามความในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนมาบังคับใช้แทนนั้น ให้บรรดาอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. (4) ก.ม. มีอำนาจกำหนดแต่งตั้ง จำนวน คุณสมบัติของข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงลักษณะ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ปริมาณ และคุณภาพของงาน (5) จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดงชื่อของตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมี และสำหรับตำแหน่งที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ และตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ให้แสดงระดับเงินเดือนที่ได้รับโดยอนุโลมตามหลักเกณฑ์ในมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (6) พิจารณาปรับปรุงกำหนดตำแหน่งเสียใหม่ให้เหมาะสมในกรณีที่ลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบ ปริมาณ และคุณภาพของงานของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัยใดที่ ก.ม. กำหนดเปลี่ยนแปลงไป (7) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อถือปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัยตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายนอกจาก ก.ม. ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น กฎหมายยังให้อำนาจ ก.ม. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการวิสามัญขึ้นทำหน้าที่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งที่อยู่ในหน้าที่ของตนแทนได้

ในปัจจุบันมีคณะอนุกรรมการวิสามัญดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ แทน ก.ม. เป็นประจำอยู่ 7 คณะ ดังนี้ (1) คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ (2) คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน (3) คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับอัตรากำลังและระบบราชการ (4) คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ (5) คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์และร้องทุกข์ (6) คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการ และ (7) คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับคุณวุฒิ

การแต่งตั้ง อ.ก.ม. วิสามัญนี้ นายกรัฐมนตรีในตำแหน่งประธานของ ก.ม. จะเป็นผู้แต่งตั้ง โดยปลัดทบวงมหาวิทยาลัยในตำแหน่งกรรมการและเลขานุการ ก.ม. เป็นผู้เสนอรายชื่อกรรมการไปยังประธาน ก.ม. แต่งตั้ง อ.ก.ม. วิสามัญ มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัยในทุกเรื่อง เช่นเดียวกับ ก.ม. ในส่วนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจาก ก.ม. และ อ.ก.ม. วิสามัญแล้ว โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ยังประกอบด้วย คณะอนุกรรมการสามัญประจำมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย) ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน หรือสำนัก และหัวหน้าแผนกอิสระ ถ้ามี เป็นอนุกรรมการ โดยตำแหน่ง ทั้งนี้ อธิการบดีด้วยความเห็นชอบของอนุกรรมการ โดยตำแหน่ง จะแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัยนั้นเป็นอนุกรรมการอีกจำนวนไม่เกิน 5 คน อนุกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งได้คราว ละ 2 ปี ในการนี้ให้อธิการบดีแต่งตั้งรองอธิการบดีคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยใดเป็นวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ ให้หัวหน้าของมหาวิทยาลัยนั้นเป็นอนุกรรมการ โดยตำแหน่ง อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ปฏิบัติการตามกฎทบวงนี้ และมีหน้าที่ช่วย ก.ม. ปฏิบัติการตามที่ ก.ม. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่อธิการบดี ตามที่อธิการบดีปรึกษา นอกจากนี้ ยังมีอำนาจแต่งตั้งกรรมการเฉพาะกิจเพื่อทำการตามที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยมอบหมาย เพื่อให้การบริหารงานมีลักษณะคล่องตัว ก.ม. ได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ อ.ก.ม. วิสามัญต่าง ๆ ดำเนินการแทนได้ โดยไม่ต้องเสนอ ก.ม. อนุมัติ หรืออำนาจหน้าที่ที่ ก.ม. มอบให้ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยดำเนินการแทนในฐานะเลขานุการ ก.ม. และการมอบอำนาจของ ก.ม. ให้กับ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยดำเนินการได้ โดยไม่ต้องขออนุมัติจาก ก.ม. สำหรับในเรื่องหลังนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะว่าเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจอิสระของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (1) อำนาจในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ได้มอบอำนาจให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ม. กำหนด (2) อำนาจในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการตั้งแต่ระดับ 9 ลงมา ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งตามข้อ 11 (ก) ได้มอบอำนาจให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ตำแหน่งตามข้อ 11 (ข) และ (ค) ได้มอบให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้ง ดังนี้

ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 ให้เลื่อนเป็นระดับ 3 ได้ทุกตำแหน่ง ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 2 ให้เลื่อนเป็นระดับ 4 ได้ทุกตำแหน่ง ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 2 (ตำแหน่งครู พยาบาล อนุปริญญา) ให้เลื่อนเป็นระดับ 5 ได้ทุกตำแหน่ง ตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ 3 ให้เลื่อนเป็นระดับ 6 ได้ทุกตำแหน่ง ตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ 4 ให้เลื่อนเป็นระดับ 6 ได้ทุกตำแหน่ง และการแต่งตั้งตำแหน่งตามข้อ 11 (ค)

เลขานุการคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/และผู้อำนวยการกองระดับ 7 เป็นระดับ 8 (3) การโอนข้าราชการประเภทเดียวกันในระดับและขั้นเงินเดือนไม่สูงกว่าเดิม (เว้นแต่ผู้สอบแข่งขันได้สอบคัดเลือกได้ หรือคัดเลือกได้) ส่วนในกรณีติดทุนต้องเสนอขอต่อรัฐมนตรี (4) การโอนข้าราชการต่างประเภท ถ้าสายงานเดียวกันให้มหาวิทยาลัย/สถาบันดำเนินการได้ (5) การเปลี่ยนเงื่อนไขการบรรจุของตำแหน่งตามข้อ 11 (ค) จากคุณวุฒิต่ำเป็นคุณวุฒิสูงในสาขาเดียวกัน (6) การเปลี่ยนตำแหน่งอาจารย์เป็นรองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ หรือเปลี่ยนตำแหน่งจากศาสตราจารย์เป็นรองศาสตราจารย์ หรืออาจารย์ พร้อมทั้งเปลี่ยนระดับเงินเดือนด้วย (7) การเปลี่ยนระดับตำแหน่งตามข้อ 11 (ข) และ (ค) ที่อยู่ในระดับควบตามที่ ก.ม.

ได้กำหนดไว้ จะเป็นระดับสูงขึ้น หรือต่ำลงเพื่อบรรจุแต่งตั้งได้ (8) การปรับวุฒิข้าราชการตามข้อ 11 (ค) ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 เป็นตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 2 โดยเปลี่ยนตำแหน่งและระดับเงินเดือนตามคุณวุฒิ (9) การย้ายข้าราชการต้องย้ายไปในระดับและขั้นเงินเดือนเดิม การย้ายสลับเปลี่ยนตัวบุคคลและอัตราเงินเดือน การคิดโอนอัตราเงินเดือนจากตำแหน่งหนึ่งไปตั้งจ่ายในตำแหน่งว่างที่ยังไม่ได้รับการจัดสรรเงินจากสำนักงบประมาณ (10) การบรรจุกลับเข้ารับราชการข้าราชการประเภทเดียวกัน โดยได้รับเงินเดือนในระดับและขั้นเงินเดือนไม่สูงกว่าเดิม (11) การบรรจุผู้ไปปฏิบัติงานตามมติของคณะรัฐมนตรีให้สูงกว่าเดิมปีละไม่เกิน 1 ขั้น (12) การบรรจุผู้ไปรับราชการทหารกลับเข้ารับราชการสูงกว่าเดิมปีละ 1 ขั้น (13) การเลื่อนเงินเดือนผู้ไปรับราชการทหารมหาวิทยาลัยราชภัฏปัจจุบันได้เปลี่ยนจากหน่วยงานต้นสังกัดเดิมจากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏมาเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้นทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคลมาใช้ระบบเดียวกันกับมหาวิทยาลัยรัฐอื่น ๆ โครงสร้างการบริหารบุคคลจึงต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย ดังที่กล่าวมาแล้ว

4. การบริหารงบประมาณ โดยทั่วไปแล้ว มหาวิทยาลัยรัฐบริหารกิจการด้านการเงิน จากงบประมาณแผ่นดิน และรายได้ของมหาวิทยาลัยเองอีกส่วนหนึ่ง (บุญเสริม วิสกุล, 2545, หน้า 183) รายได้นอกจากงบประมาณแผ่นดินอาจมาจากเงินบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ รายได้จากผลประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินและเงินบริจาค การควบคุม การจัดสรรงบประมาณ ดำเนินการ โดยสำนักงบประมาณและรัฐสภา มีการเบิกจ่ายผ่าน การควบคุมของกรมบัญชีกลาง ตรวจสอบการจ่ายเงิน โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนรายได้ที่เป็นเงินนอกงบประมาณมีการควบคุมโดยสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทั่วไป รวมทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏบริหารกิจการเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเอง รายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนนี้ไม่ต้องส่งคืนคลังให้เป็นรายได้ของรัฐ แต่จะนำมาใช้เพื่อ กิจการของมหาวิทยาลัยได้ โดยตั้งเป็นงบประมาณพิเศษของมหาวิทยาลัยในแต่ละปี เรียกว่า “งบรายได้” หรือเงินนอกงบประมาณ งบประมาณดังกล่าวเป็นงบประมาณที่เสริมเพิ่มเติม จากงบประมาณแผ่นดิน นับว่าเป็นส่วนเพิ่มที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งจ่ายเป็นค่าตอบแทนบริการวิชาการต่าง ๆ ทำให้มหาวิทยาลัย ดำเนินกิจกรรมได้โดยครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อำนาจในการใช้จ่ายเงินงบรายได้เป็นของ สภามหาวิทยาลัย ส่วนการเก็บรักษาเงินนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยเอง และในการใช้จ่ายเงินงบประมาณจะอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้น ยังได้รับการตรวจสอบโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เพื่อให้เป็นไปตามงบประมาณ ที่ตั้งไว้ และตรงตามเป้าหมายและตามระเบียบการจ่ายเงินงบรายได้ที่สภามหาวิทยาลัย กำหนดขึ้น ระเบียบดังกล่าวให้ความคล่องตัวทั้งทางด้านประเภทของกิจกรรมที่จะสามารถ ใช้เงินงบรายได้ทั้งทางด้านจำนวนเงินหรืออัตราที่จะใช้ในกิจกรรมหนึ่ง ๆ ซึ่งไม่จำเป็น จะต้องอิงระเบียบของกระทรวงการคลังทั้งทางการเก็บรักษาและเบิกจ่ายก็สามารถเบิกจ่าย ในเวลาที่รวดเร็วกว่าการเบิกจ่ายจากงบประมาณแผ่นดิน นอกจากนี้ ตามมหาวิทยาลัย ยังมีอิสระที่จะกำหนดการใช้เงินรายได้จากงบพิเศษเอง โดยการเสนอของฝ่ายบริหาร ของมหาวิทยาลัย และสิ้นสุดที่การอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย นั้นมาจากหลาย ๆ แหล่ง คือ (1) จากกิจกรรมการเรียนการสอน และบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ค่าธรรมเนียม ค่าลงทะเบียนเรียน ค่าบำรุง ค่าสมัครสอบคัดเลือก ฯลฯ (2) ค่าบริการ วิชาการ หรือบริการปรึกษาแนะนำและบริการอื่น ๆ เช่น บริการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาล

ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งโครงการฝึกอบรม (3) รายได้จากคอกผลของเงินกองทุน หรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และ (4) เงินอุดหนุนจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อกิจกรรมทางวิชาการ หรือเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งเงินบริจาคของผู้มีจิตศรัทธา (หรือบริจาคเป็นสิ่งของ หรืออสังหาริมทรัพย์)

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ได้กำหนดเกี่ยวกับเงินรายได้ไว้ในมาตรา 12 ว่า นอกจากเงินที่กำหนดไว้ในงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยอาจมีรายได้ ดังนี้ (1) เงินผลประโยชน์ ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย (2) เงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย (3) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล หรือใช้ประโยชน์ (4) เงินอุดหนุนจากราชการส่วนท้องถิ่น หรือเงินอุดหนุนอื่นที่มหาวิทยาลัยได้รับเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย (5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (6) รายได้หรือผลประโยชน์อื่นให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น บรรดารายได้ และผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อขาย หรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ โดยที่รายได้ของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปมาจากหลายแหล่งและหลายโครงการ การตั้งงบประมาณเงินรายได้จะแยกออกเป็นงบรวมของมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่ง และเป็นงบของกองทุน และของโครงการอีกส่วนหนึ่ง แต่เพื่อให้เกิดความคล่องตัว การบริหารงบประมาณ หรือบโครงการอาจจะมีกรรมการควบคุมดูแล หรืออาจจะมอบหมายให้ทางคณะหรือภาควิชาเป็นผู้ดำเนินการเองได้ บางครั้งเมื่อมีรายได้เข้ามาก็จะบริหารโครงการให้เสร็จสิ้นเสียก่อน เงินส่วนที่เหลือจึงจะถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ หลายแห่ง อาทิเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะมีงบประมาณของคณะ นอกเหนือไปจากงบส่วนกลางของมหาวิทยาลัย (บุญเสริม วิสกุล, 2545, หน้า 184-185)

ในปัจจุบันการบริหารงบประมาณจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระมากอยู่แล้ว การอนุมัติงบประมาณ รวมทั้งการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับเงินรายได้

ของมหาวิทยาลัยเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยทั้งสิ้น (บุญเสริม วิสกุล, 2545, หน้า 198) สภาดังกล่าวประกอบด้วยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่มีคนนอกเพียงเล็กน้อย เมื่อฝ่ายบริหารประสงค์อย่างไร ก็เสนอเรื่องมาให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะได้รับอนุมัติไปตามนั้น บุคคลภายนอกเพียงไม่กี่คนที่เป็นการผู้ทรงคุณวุฒิ มักไม่ค่อยสนใจ เพราะเงินงบประมาณนี้มีจำนวนไม่มากนัก และเพราะไม่มีผลประโยชน์ตกถึงตัวโดยตรง ความรอบรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยก็มีไม่เท่ากับผู้บริหารมหาวิทยาลัย และเพราะเป็นเสียงข้างน้อยด้วย สุดท้ายงบดังกล่าวจึงมักจะเป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การหาผู้ทรงคุณวุฒิให้มานั่งในสภามหาวิทยาลัยนั้น ส่วนมากมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดเอง (เช่น โดยการสรรหาโดยกรรมการที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้น) เท่ากับเป็นการให้อิสระเสรีอีกทางหนึ่ง

นับเป็นนิมิตหมายที่ดีที่ทบวงมหาวิทยาลัย หรือรัฐมนตรีไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานของสภามหาวิทยาลัย วิธีการเช่นนี้แตกต่างจากการตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกรรมการที่รัฐมนตรีตั้งขึ้นนั้น ต่างที่จะมาควบคุมกิจการแทนรัฐมนตรี และช่วยคัดท้ายให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการไปตามนโยบายของรัฐมนตรี และยังสามารถรวมถึงการรักษาและแสวงหาประโยชน์ทางการเมือง และทางอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม แม้สภามหาวิทยาลัยจะบริหารการเงินได้โดยอิสระก็ไม่ได้มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการบกพร่องในการบริหารตลอดมา อาจจะเป็นเพราะมหาวิทยาลัยของรัฐบริหารงานแบบเปิด ผู้บริหารมาจากการสรรหา และมีการตรวจสอบ (check) และการถ่วงดุล (balance) ภายในระบบจนไม่สามารถพลิกแพลงการบริหารการเงินไปในทางมิชอบได้ หากจะมีการบกพร่องในระบบการเงินบ้างก็เป็นเรื่องของรูปแบบของทางราชการที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และไม่มีใครต้องเป็นทุกข์ร้อนกับความไร้ประสิทธิภาพ และการสูญเปล่าต่าง ๆ