

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษากรณี (Case Study) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น การวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนในการวิจัยเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ปัจจุบัน และปัญหาของการจัดการความรู้ ระยะที่ 2 เป็นการศึกษาแนวทางในการจัดการความรู้ โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) กลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจงในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 38 คน แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 22 คน พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการ จำนวน 16 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสังเกต แบบศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและบางส่วนได้ปรับใช้จากงานวิจัยที่ใกล้เคียงกับเรื่องที่ทำการศึกษา ซึ่งลักษณะของเครื่องมือประกอบด้วยแบบสังเกต แบบศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เก็บข้อมูลด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และความสำคัญของการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ ความต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะของกิจกรรมที่สนใจ และสิ่งที่ต้องให้มีการสนับสนุน โดยมีอุปกรณ์ช่วยในการวิจัย ได้แก่ เทปบันทึกเสียง และกล้องถ่ายรูป เป็นต้น

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และจัดประชุมสนทนากลุ่ม จากนั้นนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลตามกรอบแนวคิด และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบรายงานเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสาร และการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดเป้าหมาย (วิสัยทัศน์)

พบว่า การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานด้านจัดการความรู้ มีการกำหนดเป้าหมายโดยการยึดตามแนวนโยบายมหาวิทยาลัยขอนแก่น และของคณะศึกษาศาสตร์ โดยผู้บริหารได้มีนโยบายให้มีการจัดประชุมประจำเดือนทั้งบุคลากรสายผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน การประชุมกลุ่มงาน การประชุมหัวหน้างาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะมีการนำความรู้ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันโดยเน้นการพัฒนางาน พัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ทุกคนในงานสามารถทำงานทดแทนกันได้ ซึ่งคณะศึกษาศาสตร์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการระดมสมองจากบุคลากรภายในคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน โดยวิธีการจัดประชุม อบรม สัมมนา ซึ่งทุกคนจะมีส่วนร่วมให้การแสดงความคิดเห็น ระดมสมองโดยใช้ปัญหาจากการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นประเด็นหลักร่วมกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป้าหมาย (วิสัยทัศน์) ของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ได้แก่ 1) เป้าหมายของการพัฒนางาน 2) เป้าหมายของการพัฒนาคน 3) เป้าหมายของการพัฒนาองค์กร และ 4) เป้าหมายในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคลากรยังมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ว่าเป็นการประมวลองค์ความรู้จากตัวบุคคล ข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ รวมถึงประสบการณ์ของตัวบุคคล ซึ่งนำมาสร้างความรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบหรือเป็นนวัตกรรม และได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่ามีประโยชน์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมประจำวันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน ความสามารถของคนถ่ายทอดต่อคนอื่น ทำให้สามารถรวบรวมความรู้ที่หลากหลายมาจัดการอย่างเป็นระบบให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร

1.2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์

พบว่า บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอโดยการพูดคุย สอบถาม แลกเปลี่ยน ปรีกษาหารือกัน ในระหว่างการทำงาน และถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา มาสรุปและจัดทำเป็นรายงานเสนอผ่านหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อนำเสนอที่ประชุมบุคลากรสายสนับสนุนประจำเดือน ซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้ที่ได้รับมาให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับรู้ร่วมกันทุกคน และมีการแลกเปลี่ยนในการเข้าร่วมการประชุมประจำเดือน การประชุมหัวหน้างาน การประชุมของแต่ละกลุ่มงาน การประชุมกลุ่มย่อย มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรสาย

สนับสนุน โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มงานประจำเดือน ซึ่งเป็นการประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน พูดคุยแลกเปลี่ยนถึงข้อผิดพลาดของงานที่เกิดขึ้น แล้วร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาเหล่านั้นไม่ให้เกิดขึ้นในการทำงานครั้งต่อไป มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดกันเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มงาน และประชุมกลุ่มย่อยอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการทำงานจะมีการพูดคุย ปรึกษาหารือกันตลอดเวลา ซึ่งจะมีการอภิปรายอย่างชัดเจน และรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ส่วนความเห็นที่แตกต่างกันก็มีค่อนข้างมาก แต่ก็รับฟังเสียงส่วนใหญ่เป็นหลัก นอกจากนั้นแล้วคณะศึกษาศาสตร์ยังจัดให้มีโครงการ Learning and Sharing เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานประจำเดือน เป็นการเชื่อมโยงกับกิจกรรมตามโครงการ Learning and Sharing โดยมุ่งไปที่การดำเนินการประชาสัมพันธ์ของคณะ และมีการแจ้งข้อมูลหรือแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆ ทางระบบ e-office และคณะยังส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการ Show and Share ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 ด้านการสร้างคลังความรู้

พบว่า บุคลากรมีการสร้างคลังความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวบรวมผลงานจากการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การเรียนรู้ร่วมกันเมื่อเกิดสิ่งใหม่ในองค์กร นำเสนอผลงานผ่านเว็บไซต์ โดยรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบจัดเก็บในแฟ้มสะสมผลงาน และระบบรวบรวมผลงานเป็นหมวดหมู่ในรูปแบบไฟล์ข้อมูล ซึ่งเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ ทั้งในระบบ KKU-FMIS และฐานข้อมูลในระบบ e-office และมีการนำความรู้ที่มีอยู่ไปขยายผลหลายแนวทางได้แก่ การประชาสัมพันธ์ข้อมูล หรือความรู้ลงในเว็บบอร์ด เพื่อให้บุคคลอื่นสามารถนำความรู้ที่มีไปใช้ประโยชน์ต่อไป การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการ Learning and Sharing เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นการช่วยให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการให้บริการ การนำไปประยุกต์ใช้กับงานอื่นๆ ที่มีความสอดคล้องกัน มีวิธีการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบโดยการเก็บในรูปแบบแฟ้มข้อมูล แฟ้มเอกสาร และไฟล์ข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ แบ่งตามประเภทของความรู้ เรียงลำดับความสำคัญของความรู้ที่มีให้เป็นระบบ เรียงลำดับความสำคัญก่อน-หลัง เพื่อง่ายต่อการดึงข้อมูล/ความรู้เหล่านั้นมาใช้ เรียงลำดับตามชื่องาน เพื่อง่ายต่อการสืบค้น มีวิธีการเข้าถึงความรู้ หรือ การนำเอาความรู้ออกมาใช้โดยการสืบค้นจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจากหนังสือ จากอินเทอร์เน็ต จากผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ หรือจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งข้อมูลสามารถเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้เลย

1.4 ปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้

พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างแท้จริง การดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ขาดความ

ต่อเนื่องและไม่มีอาการกำกวมติดตามอย่างจริงจัง บุคลากรสายสนับสนุนขาดการเรียนรู้ร่วมกัน การให้ความร่วมมือและการยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ยังมีน้อย บุคลากรมีภาระงานมากไม่มีเวลาในการจัดการความรู้ การจัดหมวดหมู่ของภาระงานที่หลากหลาย ทำให้การค้นหามาใช้งานค่อนข้างยาก และสับสน

1.5 แนวทางในการจัดการความรู้

พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้เสนอแนะแนวทางในการจัดการความรู้ โดยควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากบุคลากรยังมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ไม่เพียงพอ บุคลากรสายสนับสนุนควรมีการแสวงหาความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรมีผู้รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้โดยเฉพาะ โดยการกำหนดและมีการมอบหมายในแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน และควรมอบให้สำนักงานประกันคุณภาพนำเรื่องการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพภายใน และจากการจัดประชุมสนทนากลุ่มซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกคณะ เลขานุการคณะศึกษาศาสตร์ และหัวหน้ากลุ่มงาน/ตัวแทนบุคลากร ทำให้ได้แนวทางในการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) ควรมีการกำหนดนโยบาย 2) มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ 3) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) มีการรวบรวม การจัดอบรม/สัมมนา 5) การจัดทำ KM ในกลุ่มงาน จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมให้ชัดเจน 6) เก็บบันทึกข้อมูล 7) เก็บคลังกลาง และ 8) เข้าร่วมโครงการShow and Share

2. การอภิปรายผล

2.1 ปรัชญาการณปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย (วิสัยทัศน์)

ผลการวิจัย พบว่าคณะศึกษาศาสตร์ มีการกำหนดเป้าหมายโดยการยึดตามแนวนโยบายมหาวิทยาลัยขอนแก่น และของคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจมีความสอดคล้องกัน โดยมาจากการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหาร บุคลากรสายผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารได้มีนโยบายให้มีการจัดประชุมประจำเดือนทั้งบุคลากรสายผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน การประชุมกลุ่มงาน การประชุมหัวหน้างาน เปิดโอกาสให้มีการนำความรู้ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันโดยเน้นการพัฒนางาน พัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ทุกคนในงานสามารถทำงานทดแทนกันได้ ซึ่งคณะศึกษาศาสตร์ มี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดประชุมสัมมนาเพื่อเป็นการระดมสมองจากบุคลากรภายในคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน ซึ่งทุกคนจะมีส่วนร่วมให้การแสดงความคิดเห็น ระดมสมองโดยใช้ปัญหาจากการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นประเด็นหลักร่วมกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมาย (วิสัยทัศน์) ของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ได้แก่ 1) เป้าหมายของการพัฒนางาน 2) เป้าหมายของการพัฒนาคน 3) เป้าหมายของการพัฒนาองค์กร และ 4) เป้าหมายในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเป็นเพราะคณะศึกษาศาสตร์เป็นหน่วยงานที่พร้อมรับนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ และเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพในการให้บริการ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2546) ในส่วนของการกำหนดเป้าหมายว่า ต้องมีความชัดเจนว่าต้องการบรรลุผลงานอะไร และต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และวิจารณ์ พาณิช (2547) ซึ่งกล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ หรือ ก.พ.ร. (2548) เสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อบรรลุเป้าหมาย การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ และสอดคล้องกับนิธิพล นวลมณี (2550) พบว่าข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีมุมมองความพร้อมในการนำการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับมาก และเข็มชาติ ไชยโวหาร (2548) พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสั้น กระชับ ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจก็มีความสอดคล้องกัน ครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม ทั้งครูและผู้เรียนเกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา ศูนย์พัฒนาวิชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และทันต่อความเปลี่ยนแปลง และรัตน์ เทียงตรง (2548) พบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงาน และโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียนนักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ อย่างไรก็ตามแม้จะมีการกำหนดเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน คณะศึกษาศาสตร์ควรจะมีการให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ อย่างจริงจัง และมีเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ชัดเจน

2) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์

ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์การทำงาน การนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาสรุปและจัดทำเป็นรายงาน เพื่อนำเสนอที่ประชุมประจำเดือน ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่ได้รับมาให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับรู้ร่วมกันทุกคน ทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแลกเปลี่ยนกันในการการประชุมประจำเดือน การประชุมหัวหน้างาน การประชุมของแต่ละกลุ่มงาน การประชุมกลุ่มย่อย มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นการประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน พุดคุยแลกเปลี่ยนถึงข้อผิดพลาดของงานที่เกิดขึ้น แล้วร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาเหล่านั้น และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดขึ้นในการทำงานครั้งต่อไป มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดกันเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มงาน และประชุมกลุ่มย่อยอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการทำงานจะมีการพุดคุย ปรึกษาหารือกันตลอดเวลา และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2546) ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องการใช้ความรู้ในงานประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ในองค์กร และการร่วมคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้รับผิดชอบ ในแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) และสอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550) พบว่า ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาพบว่ามีคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคคลากรอันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม และน้อยที่สุด ได้แก่ การประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรม เรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้ และเข้มชาติ ไชยโวหาร (2548) พบว่า ด้านการแบ่งปันความรู้ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรภายนอกและภายในสถานศึกษา มีการสอบถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นกลไกในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยพัฒนาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ ผู้เรียนมีการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับรัตน์ เทียงตรง (2548) ซึ่งได้ศึกษา พบว่าด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนได้ใช้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม มีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจน มีความพร้อมด้านทรัพยากรวัตถุเทคโนโลยี งบประมาณและบุคคล บุคลากรรู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน

นอกจากนั้น คณะศึกษาศาสตร์ยังจัดให้มีโครงการ Learning and Sharing เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานประจำเดือน เป็นการเชื่อมโยงกับกิจกรรมโดยมุ่งไปที่การดำเนินการประชาสัมพันธ์ของคณะฯ และมีการแจ้งข้อมูลหรือข่าวประชาสัมพันธ์ ทางระบบ e-office และส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการ Show and Share ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อเป็นการขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพและสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยคนในองค์กรต่างก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Keyser Richard Lewis (2004) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการองค์ความรู้โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มลูกจ้างซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน พบว่ามีผลต่อการจัดการองค์ความรู้มีผลทางบวกต่อการประกอบการ เช่นเดียวกับ Jones, Kiku G. (2005) ที่ได้ทำการวิจัยการจัดการองค์ความรู้ พบว่า การจัดการความรู้ในการเชื่อมโยงแบ่งปันความรู้มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับ Leona Ba (2004) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร พบว่า การจัดการองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3) ด้านการสร้างคลังความรู้

ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรมีการสร้างคลังความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวบรวมผลงานจากการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การเรียนรู้ร่วมกันเมื่อเกิดสิ่งใหม่ในองค์กร นำเสนอผลงานผ่านเว็บไซต์ โดยมีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ในการจัดระบบฐานข้อมูล และระบบเครือข่าย (Network) ที่ช่วยสนับสนุนในการติดต่อ เช่น จัดเก็บในแฟ้มสะสมผลงาน รวบรวมผลงานเป็นหมวดหมู่ในรูปแบบไฟล์ข้อมูล ซึ่งเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ ทั้งในระบบ KKU-FMIS และฐานข้อมูลในระบบ e-office และมีการนำความรู้ที่มีอยู่ไปขยายผลหลายแนวทางได้แก่ การประชาสัมพันธ์ข้อมูล หรือความรู้ลงในเว็บบอร์ด เพื่อให้บุคคลอื่นสามารถนำความรู้ที่มีไปใช้ประโยชน์ต่อไป มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการ Learning and Sharing เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นการช่วยให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการให้บริการ การนำไปประยุกต์ใช้กับงานอื่น ๆ ที่มีความสอดคล้องกัน มีวิธีการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบโดยการเก็บในรูปแบบแฟ้มข้อมูล แฟ้มเอกสาร และไฟล์ข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ แบ่งตามประเภทของความรู้ เรียงลำดับความสำคัญของความรู้ที่มีให้เป็นระบบ เรียงลำดับความสำคัญก่อน-หลัง เพื่อง่ายต่อการดึงข้อมูล/ความรู้เหล่านั้นมาใช้ เรียงลำดับตามชื่องาน เพื่อง่ายต่อการสืบค้น มีวิธีการเข้าถึงความรู้ หรือ การนำเอาความรู้ออกมาใช้โดยการสืบค้นจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นจากหนังสือ จากอินเทอร์เน็ต จากผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ หรือ จากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งข้อมูลสามารถเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงการจัดเก็บความรู้จากแนวคิดการจัดการความรู้



ที่เรียกว่า ทฤษฎี “ขนมเปียกปูน” ซึ่งหมายความว่า ระบบการจัดการความรู้แทรกหรือกลืนเป็นเนื้อหาเดียวกันกับงานประจำและระบบอื่นๆ ในลักษณะที่เรียกว่า KM inside ซึ่งหมายถึงมีการจัดการความรู้แทรกอยู่ทั่วไปจนมองไม่เห็นการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ตัวเป้าหมายคือผลงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีขนมชั้น ซึ่งการจัดการความรู้แยกออกจากงานประจำ แยกออกจากการพัฒนาบุคลากร ทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่ามีการเพิ่มขึ้นจึงทำให้เกิดความล้มเหลว และแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้คือความรู้เกิดจากการ ประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับ สารสนเทศ เหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้ได้โดย สะดวกการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กร ที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม และสอดคล้องกับ แก้วเวียง นานาผล (2551) พบว่า ตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก มี 6 กระบวนการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายและการบ่งชี้ความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การนำความรู้ไปใช้ 6) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ที่ส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเข้มชาติ ไชยโวหาร (2548) ได้ศึกษาพบว่าด้านการสร้างคลังความรู้ของสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดทำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพมีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุดแหล่งเรียนรู้ และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และรัตน์ เทียงตรง (2548) ได้ศึกษาด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่าบุคลากรในโรงเรียนมีการคิดสร้างและใช้คลังความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมงาน มีการจัดระบบชั้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้อง เป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูต้นแบบการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่างๆ การจัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้บุคลากรเพื่อนำไปจัดทำสื่อแบบวัดผลประเมินผล เป็นต้นแบบของการศึกษาดูงานเครือข่ายและหน่วยงานอื่น

2.2 แนวทางในการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้เสนอแนะแนวทางในการจัดการความรู้ โดยควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากบุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ไม่ดีพอ บุคลากรสายสนับสนุนควรมีการแสวงหาความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรมีผู้รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้โดยเฉพาะ โดยการกำหนดและมีการมอบหมายในแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน และควรมอบให้สำนักงานประกันคุณภาพนำเรื่องการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งการจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันความรู้ เผยแพร่ โดยการบริหารจัดการความรู้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เกิดทักษะความชำนาญ สามารถนำมาเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการหรือ ก.พ.ร. (2548) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ซึ่งทั้ง 7 ขั้นตอนจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายสำหรับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ เพื่อนำสู่การพัฒนาองค์กรในทิศทางเดียวกัน เพื่อสามารถพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ให้ได้อย่างต่อเนื่องอันส่งผลต่อความสำเร็จในระยะยาวต่อไป เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ยังไม่ชัดเจน การให้ความร่วมมือและการยอมรับของบุคลากรยังมีน้อย

2) หน่วยงานควรมีการให้ความรู้ และส่งเสริมเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจมากขึ้น และกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างแท้จริง การดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ขาดความต่อเนื่อง และไม่มีการกำกับติดตามอย่างจริงจัง

3) หน่วยงานควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความสนใจ เพื่อให้ได้ความรู้และทักษะใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์สำหรับโครงการหรือกิจกรรมสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานอย่างแท้จริง

4) ผู้บริหารควรมอบภาระหน้าที่ให้บุคลากรสายสนับสนุน ได้มีหน้าที่รับความรู้เพิ่มทักษะและความรู้ใหม่ สามารถสร้างความรู้ เพื่อให้มีความสามารถในการถ่ายทอดทักษะให้บุคคลอื่น ๆ และควรสนับสนุนเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ทันสมัย เพื่อศึกษาค้นคว้าความรู้ เข้าถึงความรู้ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว

5) หน่วยงานควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้องค์ความรู้ได้อยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ยังไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบ

6) ผู้บริหารควรนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้อย่างเป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

7) หน่วยงานควรนำแนวทางในการจัดการความรู้ ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้เป็นข้อมูลในการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นสายผู้สอน หรือผู้บริหาร ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้

3) ควรมีการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดอื่น ๆ ที่มีอยู่หลายรูปแบบที่น่าเสนอโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) หรือสถาบันอื่น ๆ