



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ปริญญา

การบริหารการศึกษา

การศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Development of a Knowledge Management Strategic Plan of the Teacher College,
Pranakorn Rajaphat University

นามผู้วิจัย นายวันชัย ดนัยตโมนุท

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑป ไชยจิต, ค.ค.)

กรรมการ

(อาจารย์สนั่น ประจงจิต, Ph.D.)

กรรมการ

(อาจารย์สุชุม มูลเมือง, ศศ.ค.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Development of a Knowledge Management Strategic Plan of the Teacher College,
Pranakorn Rajaphat University

โดย

นายวันชัย ดนัยตโมนุท

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2552

วันชัย คนัยตโมณฑ 2552: การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัย
การฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา
ประธานกรรมการที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉัตรชัย ไซยจิต, ค.ศ. 271 หน้า

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้
ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู 2) พัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู และ
3) พัฒนาแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการวิจัย และพัฒนา
ที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นกรณีศึกษาของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนคร โดยมีวิธีการวิจัยและพัฒนา คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสถานการณ์/
สภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ การพัฒนาแผนปฏิบัติการ การพัฒนา
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ 3) การตรวจสอบ 4) การแก้ไข ปรับปรุง
และ 5) การนำเสนอผลขั้นสุดท้าย กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการ ได้แก่ วิทยาลัยการฝึกหัดครู
กลุ่มเป้าหมายในการประชุมระดมสมอง กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมายที่เป็นคณะทำงาน
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติ และผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ
ประเด็น/ตัวแปรที่ทำการศึกษา คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้
การวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่
การปฏิบัติ เครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร การประชุมระดม
สมอง และการสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงบรรยาย และโดยอาศัยแนวทางของ
Miles and Huberman (1984)

ผลการวิจัยพบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
อุปสรรค ตลอดจนทั้งแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ซึ่งมี 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่ง
สร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา
และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3
ส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
ความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ 6 ประการ คือ 1) การสร้างวัฒนธรรม
การทำงานใหม่ 2) ผู้บริหารให้การส่งเสริม และสนับสนุน 3) ความร่วมมือของบุคลากร/หน่วยงานต่างๆ
ที่เกี่ยวข้อง 4) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การสร้างแรงจูงใจ 6) การมีแผน และ
มีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

Wanchai Danaitamonut 2009: Development of a Knowledge Management Strategic Plan of the Teacher College, Pranakorn Rajaphat University. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Asistant Professor Moldhop Chaiyachit, Ph.D. 271 pages.

The objectives of this research were to: 1) analyze environment of knowledge management of the Teacher College; 2) develop a knowledge management strategic plan of the Teacher College; and 3) develop guidelines for implementing the plan. This research was considered as research and development using qualitative methods, and was a case study of the Teacher College, Pranakorn Rajaphat University. The research and development methodology were: 1) need assessment and situation/environment analyses; 2) development of a knowledge management strategic plan, action plan, and development of factors favorable to success in implementation of the strategic plan; 3) review; 4) modification; and 5) presentation the final report. The target groups were the Teacher College, a brain storming group, an interview group, a working group on development of the knowledge management strategic plan, an implementing group, and a connoisseur group. Issues/variables of the research were environment analyses of knowledge management, formulation of the knowledge management strategic plan, and guidelines for implementation of the plan. Instruments for data collection were documentary analyses, brain storming, and interviews. Data analyses were done by means of content analyses using Miles and Huberman (1984) as guidelines.

The results revealed environment analyses in terms of strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Teacher College, and the knowledge management strategic plan. The plan consisted of four strategies. Strategy 1, creation of innovation and knowledge in the Teacher College should be continually accelerated. Strategy 2, knowledge acquisition, storage, and distribution should be efficiently developed and promoted. Strategy 3, sustainable knowledge management behaviors should be supported. Strategy 4, a more efficient knowledge management system should be developed. In order to ensure the effective implementation of the plan, six key success factors were proposed. They were: 1) innovative working cultures; 2) administrative supports; 3) collaboration among personnel and other concerned units; 4) information technology infrastructure; 5) motivation; and 6) knowledge management plan and plan implementation.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

____ / ____ / ____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ และความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มณฑป ไชยจิต ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. สนั่น ประจจิตร และอาจารย์ ดร. สุชุม มูลเมือง กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้ และแนวทางในการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. วรทยา ธรรมกิตติภพ ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจนวิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ผู้วิจัยยังระลึกถึงความกรุณาของบรรดาคณาจารย์วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งแม้จะไม่ค่อยมีเวลามากนัก เพราะต้องยุ่งกับภาระการเรียนการสอน และงานอื่นๆ แต่ก็ยังกรุณาให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการให้ความเห็นอันเป็นประโยชน์ และขอขอบคุณคณะทำงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ที่ได้ให้ความร่วมมือด้วยดีมาตลอด กับทั้งให้ข้อคิดเห็น และร่วมคิดร่วมทำงานวิจัยลุล่วงด้วยดี นอกจากนี้ งานวิจัยนี้คงสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมิได้ให้ความกรุณาและความร่วมมือในการเสียดสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้สัมภาษณ์ และให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์

เรื่องที่มีอาจไม่กล่าวถึงอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพราะท่านเหล่านั้นได้กรุณาเสียดสละเวลาอันมีค่า ความวิริยะ อุตสาหะ ทั้งร่างกาย และสติปัญญา ในการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และพิจารณาให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกสำนึกในคุณความดี และความกรุณาของท่านทั้งหลายที่ได้กล่าวมาข้างต้น รวมทั้งท่านที่มีได้กล่าวถึงในที่นี้ด้วย

วันชัย ดนัยตโมนุท

สิงหาคม 2552

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
แนวคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์	12
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	59
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	96
วิทยาลัยการฝึกหัดครู	103
การวิจัย และพัฒนาการศึกษา	116
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	126
กรอบแนวคิดในการวิจัย	145
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	147
ขั้นตอนการวิจัย และพัฒนา	149
กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการ	151
ประเด็น/ตัวแปรที่ทำการศึกษา	152
เครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล	153
การวิเคราะห์ข้อมูล	154

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย และข้อวิจารณ์	156
ผลการวิจัย	156
ข้อวิจารณ์	211
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	228
สรุปผลการวิจัย	228
ข้อเสนอแนะ	235
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	240
ภาคผนวก	257
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร	258
ภาคผนวก ข หนังสือราชการที่ใช้ในงานวิจัย	260
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และรายชื่อคณะทำงาน	266
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	271

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวอย่างการประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์กร หรือระบบการศึกษา	32
2	แสดงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา	65
3	แสดงยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้	74
4	บุคลากรวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน และคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ	112
5	บุคลากรวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ	113
6	จำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2549 จำแนกตามหลักสูตร/สาขาวิชาเอก	113
7	แสดงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	147
8	ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การประชุมระดมสมอง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	160
9	แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	181
10	สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จจากเอกสารแหล่งต่างๆ จำนวน 5 แหล่ง	204

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์	23
2	ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์	49
3	TOWS Matrix	54
4	พีรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้	63
5	ภูเขาน้ำแข็งความรู้	68
6	กระบวนการจัดการความรู้ของ โกลด์ ดีซีลธรรม	82
7	กระบวนการจัดการความรู้ของ ภฤศ หาญอุตสาหะ	84
8	โมเดลปลาทู	85
9	แนวคิดของ Osterhoff	87
10	แสดงกระบวนการเปลี่ยนสภาพความรู้ ตาม SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi	93
11	กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนการจัดการความรู้	98
12	ตัวแบบการพัฒนายุทธศาสตร์ KM ของ Robertson	100
13	การวิเคราะห์ SWOT ฐานความรู้	102

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
14	แผนผังโครงสร้างการบริหารวิทยาลัยการฝึกหัดครู	111
15	กรอบแนวคิดในการวิจัย	146
16	สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	148
17	โครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร	223

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ประเทศที่เคยมั่งคั่งรุ่งเรืองในอดีตหลายประเทศกลับกลายเป็นประเทศที่ยากจน ด้อยพัฒนา ในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องเพราะประเทศเหล่านั้นไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ ตลอดทั้งการพัฒนาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ประเทศใดที่หนีห่างการพัฒนาความรู้ก็จะยิ่งยากจนลง และเสื่อมหายไปในที่สุด ในทางตรงกันข้าม ประเทศที่มั่งคั่งรุ่งเรืองไม่จำเป็นต้องมีทรัพยากรล้ำค่ามากมาย มีดินแดนขนาดใหญ่ หรือมีประชากร หลายล้านอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องมีระบบการศึกษาที่ดี มีประชาชนที่ฉลาด และเป็นนักประกอบการ ตลอดจนมีรัฐบาลที่สามารถทำให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการเมืองได้ สิ่งเหล่านี้คือ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างใหญ่หลวงในโลกทั้งปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งเป็นภาพสะท้อนให้เห็น ถึงการให้ความสำคัญของการศึกษาหาความรู้ (กรมการปกครอง, ม.ป.ป.)

ปัจจุบันความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ท่ามกลางเทคโนโลยี และทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน และการแข่งขันโดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบ และขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานของ องค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้ ความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

ในท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบันมีการผลิตความรู้ ทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างมากมายจนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ สังคมแห่งการเรียนรู้ หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ในแต่ละวันมีข้อมูล ข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมายทำให้ประสบปัญหาในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ความรู้นั้นเป็นสิ่งที่สามารถจำแนกแยกแยะ และจัดการให้เป็นระบบเพื่อสะดวกแก่การใช้ ประโยชน์ได้ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในโลกยุคปัจจุบัน และเนื่องจากการเรียนรู้ โน้มนำให้เกิดความรู้ ความรู้ย่อมก่อเกิดปัญญา ซึ่งจะนำมาซึ่งความสามารถในการดำเนินการ หรือ

การแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง และประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐกิจ และภาครัฐจึงมีการนำการจัดการความรู้มาใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งตามนัยเช่นนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดให้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) โดยได้ระบุถึงหน้าที่ของส่วนราชการในการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

นอกจากนี้ ในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิจารณาได้ดังนี้ ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ตั้งแต่อดีตจนต่อเนื่องถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่ และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ดังนั้นในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2547)

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

3. ต้องมีการส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม

4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งการที่ส่วนราชการจะดำเนินการให้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ หรือการทำภารกิจใดๆ ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลนั้น ได้มีการกำหนดไว้ในมาตรา 9 (1) แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้ “... ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า. . .” (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) และโดยนัยแห่งหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ส่วนราชการจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามสร้างภาพแห่งอนาคต และพัฒนาแนวทางตลอดจนวิธีการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลในอนาคที่ตนมุ่งหวัง (Pfeiffer, 1991) การวางแผนยุทธศาสตร์ถือได้ว่าเป็นกระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างมีระบบขั้นตอน ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ได้นั้นถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทาง (Glueck, 1980) นั่นคือ ในการที่ส่วนราชการจะจัดให้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุผลตามที่มุ่งหวังต่อไป

วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เป็นสถาบันผลิต และพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีพัฒนาการอันยาวนานถึง 115 ปี (พ.ศ. 2435-2550) ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้มีขีดความสามารถในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลสูงขึ้น โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับ มาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นั่นคือ ต้องมีการจัดการความรู้ในวิทยาลัยการฝึกหัดครูเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ แต่เนื่องด้วยปัจจุบันยังขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ด้วย

คำถามวิจัย

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีคำถามในการวิจัย ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นอย่างไร
2. วิทยาลัยการฝึกหัดครูควรมีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้เป็นอย่างไร
3. การนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูไปปฏิบัติควรดำเนินการอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู

2. เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู

3. เพื่อพัฒนาแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูไปสู่การปฏิบัติ

ขอบเขตของการวิจัย

สนามที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ครั้งนี้ได้แก่ วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ทั้งนี้เนื่องจากยังขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับ มาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบกับผู้บริหารมีความประสงค์ที่จะให้มีแนวทางในการจัดการความรู้ขึ้นในหน่วยงาน กับทั้งยังเป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูล ความรู้ในการทำการศึกษาวิจัยได้อย่างดี บุคลากรต่างๆ สามารถให้ความร่วมมือในการทำการศึกษา ดังนั้น เหตุผลในการเลือกศึกษาในหน่วยงานนี้จึงมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (ชาย โพธิ์สิตา, 2547)

ขอบเขตเนื้อหาสาระในการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณา ดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ ได้นำตัวแบบที่ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์จาก Mintzberg (1994) ที่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก โดยยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นจากการพิจารณาโอกาส และข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่น่าจะมีผลต่อองค์กร และการประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในเพื่อกลั่นกรองสมรรถนะโดดเด่นขององค์กร ซึ่งโอกาสภายนอกจะนำมาเป็นความได้เปรียบ โดยอาศัยจุดแข็งภายใน ขณะที่ข้อจำกัดที่ถือเป็นภาวะคุกคามจะเป็นสิ่งที่ต้องหลบหลีก ขณะเดียวกันจุดอ่อนต่างๆ ก็ต้องแก้ไข มีการพิจารณากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Steiner (1979) ที่ให้มีการพิจารณา สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในขององค์กร เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดทิศทางขององค์กร และจัดทำยุทธศาสตร์หลักเพื่อนำไปสู่การดำเนินการที่บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการดำเนินการ ตลอดจนทำการทบทวน ตรวจสอบ และ ประเมินการดำเนินการตามแผน นอกจากนี้ ยังได้พิจารณากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ Bryson (1988) ที่เริ่มจากการริเริ่ม และตกลงเห็นพ้องกันในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

การระบุถึงอำนาจหน้าที่ขององค์กร การจัดทำพันธกิจ และคุณค่าขององค์กรให้ชัดเจน การจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กรสำหรับอนาคต การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร การระบุถึงประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรเผชิญอยู่ และการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ซึ่งเริ่มจากการกำหนดภารกิจหลักขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร และการวิเคราะห์จัดวางยุทธศาสตร์ขององค์กร การพิจารณาขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การจัดวางทิศทางขององค์กร และการกำหนดยุทธศาสตร์

2. การจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้นำตัวแบบ/กระบวนการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) 2) การสร้างความรู้ (knowledge creation)
- 3) การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) และ 4) การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ โกศล ดีศีลธรรม (2546) แบ่งออกเป็น 1) การสร้าง และการจัดหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 2) การจัดการ และจัดเก็บความรู้ (knowledge organization and storage)
- 3) การกระจายความรู้ (knowledge distribution) และ 4) การประยุกต์ความรู้ ในการใช้งาน (knowledge application) ตัวแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ภฤศ หาญอุตสาหะ (2548) ที่กล่าวว่า ภาพรวมของการจัดการความรู้เริ่มต้นที่การสร้าง หรือการจัดหาความรู้ (knowledge creation and capture) จากนั้นตรวจสอบยืนยันความถูกต้อง และทำการรวบรวมจัดเก็บความรู้ (knowledge verification and organization) และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (knowledge utilization) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer/sharing) และการรักษาความรู้ (knowledge retention)

3. การวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและตัวแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ที่กล่าวว่า 1) องค์กรต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายใน องค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ขององค์กร 2) องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM focus area) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ 3) การกำหนด

ขอบเขต และเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (work process) 4) องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ 5) องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเองมาเพื่อกำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จไว้ในแผนการจัดการความรู้ 6) องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ และ 7) ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ส่วน Robertson (2004) ได้เสนอตัวแบบเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากล่างสู่บน ดังนี้ 1) กำหนดกลุ่มบุคลากรหลักในองค์กร (identify key staff groups) 2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (need analysis) 3) จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (strategic focus) 4) การให้ข้อเสนอแนะ (recommendations) และ 5) การริเริ่มทางยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี (strategic & tactical initiative) สำหรับแนวคิดของ Zack (1999 อ้างใน Singh, 2005) ได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 2) กำหนดความรู้ที่ต้องการเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 3) ประเมินความรู้ที่มีอยู่ และ 4) เปรียบเทียบทั้งสองด้านเพื่อหาช่องว่างทางความรู้ (knowledge gap)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นขอบเขตเนื้อหาสาระของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ วิทยาลัยการฝึกหัดครู ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ทั้งภายใน และภายนอก การวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแนวทางการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังนี้

1. ในด้านวิชาการ เป็นการสร้างเสริมเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และรูปแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีของการวางแผนการจัดการความรู้ต่อไป

2. ในด้านการปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นจะเป็นแนวทางในการให้วิทยาลัยการฝึกหัดครูนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนได้

นิยามศัพท์

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ให้นิยามศัพท์ในการทำวิจัย ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การศึกษาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดอ่อน และจุดแข็ง โดยทำการศึกษาถึงความเป็นมา สภาพการดำเนินงานและการบริหารจัดการขององค์กร การแสวงหาความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ ความต้องการความรู้ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค โดยทำการศึกษาถึงนโยบายหน่วยเหนือ นโยบาย และแผนของมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการที่แบบแผนด้วยกลอุบาย ซึ่งคิดขึ้นโดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

แผนยุทธศาสตร์ คือ การเตรียมการอย่างมีกลอุบายที่แปรตามสถานการณ์เพื่อจะดำเนินการสิ่งใดๆ ให้เกิดขึ้นในอนาคตตามที่มุ่งหวัง ซึ่งเป็นแผนการที่ใช้เป็นแนวทางการดำเนินการในกรณีหรือเรื่องนั้นๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การศึกษา แผนยุทธศาสตร์การทหาร แผนยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อม แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ฯลฯ โดยมีสาระสำคัญที่ประกอบด้วย ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปรัชญา หรือความเชื่อพื้นฐาน และยังประกอบด้วยยุทธศาสตร์ มาตรการในการดำเนินงาน เป็นต้น

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ คือ แผนที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งมีส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์ในการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีสาระสำคัญที่ประกอบด้วย ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

เป้าหมาย ปรัชญา/ความเชื่อพื้นฐาน เป็นต้น และยังประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ มาตรการในการดำเนินงาน เป็นต้น

แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ คือ แนวทางที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โดยจะบอกถึงว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเท่าไร ทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ จะใช้ทรัพยากรในการทำเท่าไร เป็นต้น

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ คือ กระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสถานการณ์/สภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ 3) การตรวจสอบ 4) การแก้ไขปรับปรุง 5) การนำเสนอผลขั้นสุดท้าย โดยนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนา

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ คือ ประเด็นที่สำคัญอันบ่งบอกว่าผู้บริหาร และผู้ดำเนินการตามแผนควรได้ตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้ที่จะทำให้การดำเนินการตามแผนบรรลุผลสำเร็จได้

การจัดการความรู้ คือ การนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง โดยผ่านกระบวนการในการแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ และการนำไปใช้ประโยชน์

การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) คือ การดำเนินการใดเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน ซึ่งสามารถแสวงหาได้หลากหลายวิธี เช่น การศึกษาดูงานต่างประเทศ การศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอื่นๆ การจัดทำรายการแหล่งค้นคว้าหาความรู้ การจัดเวที/พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ การจ้างที่ปรึกษา การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ และการเปิดรับข่าวสารจากหลายสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุ วัสดุทัศนภาพยนตร์ อินเทอร์เน็ต สื่อผ่านดาวเทียม เป็นต้น

การสร้างสรรค้ความรู้ (knowledge creation) คือ การก่อเกิดความรู้ใหม่ขึ้นทั้งจากประสบการณ์และการปฏิบัติ ตลอดจนจากการค้นคว้า ศึกษา วิเคราะห์ โดยมีรูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ ได้แก่ การส่งเสริม และสนับสนุนให้คณาจารย์ทำการวิจัย การส่งเสริม และสนับสนุนให้คณาจารย์เขียนหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ การสร้าง และปรับปรุงหลักสูตร การสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอนแนวใหม่ การสร้างทีมความรู้ และมีการใช้คนจากหลากหลายสาขาความรู้ การจัดเวที/พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) คือ การนำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อสะดวกแก่การสืบค้นมาใช้ประโยชน์ เช่น การจัดทำฐานข้อมูลคณาจารย์ และบุคลากร/นักศึกษา รวมทั้งฐานข้อมูลงานวิจัย เอกสารต่างๆ การส่งเสริมให้คณาจารย์จัดทำแฟ้มทักษะความชำนาญ/เชี่ยวชาญของตนเอง การจัดทำห้องสมุดของหน่วยงาน การจัดให้มีคอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นข้อมูลความรู้ การทำสมุดหน้าเหลืองของหน่วยงาน การพัฒนา e-office เป็นต้น

การใช้ประโยชน์จากความรู้ (knowledge utilization) คือ การนำความรู้ที่ได้ทั้งจากการแสวงหาความรู้ และการสร้างความรู้ ให้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว เหมาะสมทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นๆ อย่างทั่วถึง และทันการณ์ เช่น การจัดทำ Intranet การใช้ e-mail ในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การทำหนังสือสรุปเวียนในหน่วยงานการจัดเวที/พื้นที่นำเสนอข้อมูล ความรู้/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำข้อมูล ความรู้ เผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต/เอกสารเผยแพร่ การทำกระดานข่าว การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมายข่าว ประกาศ) การประชุมภายใน การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การจัดระบบพี่เลี้ยงประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา การสร้างเครือข่ายความรู้ การสร้างทีมงาน/คณะทำงาน เป็นต้น

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการตรวจเอกสารสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์

- 1.1 ความเป็นมา
- 1.2 ความหมายของยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์
- 1.3 แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 1.4 ตัวแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์
- 1.5 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- 1.6 เทคนิคการดำเนินการวางแผนอื่นๆ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- 2.1 ความหมายของความรู้ และการจัดการความรู้
- 2.2 ลำดับขั้นของความรู้
- 2.3 การแบ่งลักษณะของความรู้
- 2.4 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
- 2.5 ยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้
- 2.6 ตัวแบบ/กระบวนการในการจัดการความรู้
- 2.7 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

- 3.1 แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

3.2 แนวคิดของ Robertson

3.3 แนวคิดของ Zack

4. วิทยาลัยการฝึกหัดครู

5. การวิจัย และพัฒนา

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

รายละเอียดในแต่ละหัวข้อพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์

ความเป็นมา

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากการทำพิชัยสงครามในทางทหาร ซึ่งจะเห็นได้จากรากศัพท์ของคำว่า strategy นั้น มาจากภาษากรีกสองคำรวมกันคือ “stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “legei” ซึ่งหมายถึง “การนำ หรือผู้นำ” นั่นคือ ในทางทหาร นั้น strategy เป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์บัญชาการรบ เพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยการใช้สรรพกำลัง และอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สูงสุดนั่นเอง (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540)

ต่อมา แนวคิดในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ได้มีการนำไปใช้ในทางธุรกิจ และได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านนี้จนก้าวหน้าไปมาก นอกจากนี้ ยังได้มีการนำไปใช้ในวงการต่างๆ อย่างแพร่หลาย ซึ่งรวมถึงหน่วยงานภาครัฐด้วย สำหรับประเทศไทยนั้น ในทางธุรกิจมีการนำมาใช้กันเนิ่นนานแล้ว

แต่ในหน่วยงานภาครัฐมีจุดเริ่มต้นจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้เริ่มนำเข้ามาใช้ในช่วงปลายของแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และได้เริ่มใช้อย่างเป็นทางการในช่วงแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) และได้ผลักดันให้กระทรวง กรม กอง ต่างๆ ได้นำไปใช้ด้วย ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้นำมาใช้อย่างเป็นทางการในช่วงแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 ด้วย และได้ปรับปรุงมาเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา ระยะ 3 ปี ของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2547-2549) ในปัจจุบัน (สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์, 2546)

Hax and Majluf (1984 อ้างใน ทศพร สิริสัมพันธ์, 2543) ได้จัดแบ่งวิวัฒนาการของการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ช่วง คือ

1. การควบคุมทางการเงิน และงบประมาณ (budgeting and financial control)

ค.ศ. 1890-1930

ในช่วงแรกนี้เป็นระยะเริ่มต้นของระบบการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งบริษัทธุรกิจทั่วไป ยังคงดำเนินการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพียงชนิดเดียวมุ่งให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นหลักโดยมีการสร้างระบบการควบคุมทางการเงิน และงบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผน และควบคุมทรัพยากรในองค์กร

2. การวางแผนระยะยาว (long-range planning) ค.ศ. 1930-1950

ในช่วงดังกล่าวนี้ บริษัทธุรกิจต่างๆ เริ่มมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารมีความสนใจในเรื่องการวางแผนมากขึ้นโดยเฉพาะแผนระยะยาว มีการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์โอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตแก่ธุรกิจของตนในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งรูปแบบของการวางแผนระยะยาวนี้ มักจะเป็นเรื่องของการคาดการณ์แนวโน้ม และจัดเตรียมแผนงานด้านต่างๆ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น

3. การวางนโยบายธุรกิจ (business policy) ค.ศ. 1950-1970

การวางแผนระยะยาวดังกล่าวประสบผลสำเร็จพอสมควรในช่วงที่สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจค่อนข้างจะมีเสถียรภาพ อย่างไรก็ตามก็มีความผันผวนเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ในระยะเวลาต่อมาได้ทำให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจ และตลาด มีการแตกตัวของหน่วยงานมากขึ้น และสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทำให้ผู้บริหารมุ่งความสนใจในการตอบโต้กับสภาพแวดล้อมที่ สลับซับซ้อนมากขึ้นโดยการพิจารณาถึงโอกาส และอุปสรรคจากภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ภายในเพื่อกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมในการแข่งขันต่อสู้ทางการค้า

4. การวางแผนกิจการ (corporate planning) ค.ศ. 1970-1980

ในช่วงดังกล่าวนี้ ผู้บริหารเริ่มขยายขอบเขตของการวางแผนให้ครอบคลุมระดับต่างๆ มากขึ้น นอกเหนือไปจากการวางนโยบาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยพยายามวางแผนให้ครอบคลุม ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างสมบูรณ์ รวมตลอดถึงการจัดสรรทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อให้ องค์การสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ค.ศ. 1980-ปัจจุบัน

ผลจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ และครอบคลุมทั้งกิจการดังกล่าว ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้าง องค์การ วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและ ประเมินผลกลยุทธ์ เข้ามาบูรณาการร่วมกัน ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้

5.1 การจัดวางกลยุทธ์ (strategy formulation)

- 5.1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร
- 5.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 5.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดสมรรถนะภายใน
- 5.1.4 การวิเคราะห์ และเลือกกลยุทธ์

5.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

5.2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

5.2.2 การวางแผนปฏิบัติการ

5.2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการงาน

5.3 การควบคุม และประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategic control and evaluation)

5.3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน

5.3.2 การติดตามสถานการณ์ และเงื่อนไขต่างๆ

ความหมายของยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์

ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือบางทีก็เรียกว่ากลยุทธ์ มีความหมายในหลากหลายลักษณะแล้วแต่มุมมองของนักวิชาการแต่ละคน ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงอาจหมายถึงสิ่งต่อไปนี้

การใช้ความคิด และกำลังทั้งปวงในการนำทัพให้บรรลุผลสำเร็จ (พระสงครามภักดี, 2476)

วิชาการรบ (ทวิศักดิ์ ญาณประทีป และคณะ, 2531)

วิธีการ หรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546)

รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ (พิบูลย์ ทิปะपाल, 2546)

กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้น และระยะยาว การสร้าง หรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดม และจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ, 2546)

ยุทธศาสตร์จะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร และแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น (Steiner, 1979)

ยุทธศาสตร์มีสองระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร (corporate strategy) คือสิ่งที่บอกให้รู้ว่าธุรกิจอะไรที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขัน ส่วนยุทธศาสตร์ในระดับธุรกิจ (business strategy) คือการกำหนดวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน และจัดวางตำแหน่งขององค์กรในระหว่างคู่แข่ง (Andrews, 1980)

ยุทธศาสตร์คือ วิธีการ (mean) ที่ใช้เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทาง (end) (Glueck, 1980; Jauch and Glueck, 1988)

ยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบ (pattern) ของจุดมุ่งหมาย นโยบาย แผนงาน การปฏิบัติการตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งจะต้องตอบคำถามว่าองค์กรจะเป็นอะไร จะทำอะไร และทำไมต้องทำสิ่งนั้น ดังนั้น ยุทธศาสตร์ จึงเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมโยงระหว่างภารกิจขององค์กรกับสภาพแวดล้อม (Bryson, 1988)

ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำหรับเจ้าของธุรกิจในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นพิมพ์เขียวที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย (Lonier, 1999)

ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร ซึ่งเป็นความต้องการที่องค์กรจะดำเนินไปให้บรรลุผลตามภารกิจ (Below *et al.*, 1990)

ยุทธศาสตร์คือความคิด (idea) แผนงาน (plan) และการกระทำ (action) ต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง (Pitts and LeI, 2000 อ้างใน พิบูลย์ ทีปะปาล, 2546)

ยุทธศาสตร์คือ วิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ระยะยาว ยุทธศาสตร์เป็นการปฏิบัติที่มีศักยภาพซึ่งต้องการการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง และใช้ทรัพยากรส่วนใหญ่ขององค์กร ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการมุ่งอนาคต และมีผลตามมาในหลากหลายมิติ (David, 2001)

ยุทธศาสตร์คือ แผนการดำเนินงานที่มุ่งหวังให้องค์กรมุ่งไปสู่การบรรลุผลสำเร็จทั้งตามเป้าหมายในระยะสั้น ระยะยาว รวมทั้งจุดมุ่งหมายพื้นฐานด้วย (Harrison and St. John, 2002)

ยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบ (pattern) หลักของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย แผน นโยบาย และปรัชญาเพื่อการบรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวัง (Lowson, 2002)

ยุทธศาสตร์คือ แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Schermerhorn, 2002)

ยุทธศาสตร์เป็นแผนหลักในภาพรวมที่ระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ และวัตถุประสงค์โดยยุทธศาสตร์นั้นจะต้องเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสูงสุด และมีข้อเสียเปรียบน้อยที่สุด (Wheelen and Hunger, 2002)

ยุทธศาสตร์เป็นการออกแบบเพื่อเปลี่ยนผ่านองค์กรจากตำแหน่งในปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งที่อธิบายโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของสมรรถนะ และศักยภาพขององค์กร (Ansoff, n.d.)

ยุทธศาสตร์อาจหมายถึงสิ่งต่อไปนี้ (Hax and Majluf, n.d.)

1. การกำหนด และเปิดเผยจุดมุ่งหมายขององค์กรในรูปของวัตถุประสงค์ระยะยาว
แผนปฏิบัติ ลำดับความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากร
2. การเลือกสรรธุรกิจที่องค์กรดำเนินการ หรือจะดำเนินการ

3. ความพยายามที่จะบรรลุข้อได้เปรียบอย่างยั่งยืนในระยะยาวของธุรกิจ โดยการตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร
4. การระบุถึงภาระหน้าที่ในการบริหารอย่างชัดเจนทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติ
5. รูปแบบของการตัดสินใจที่มีการหลอมรวม และบูรณาการสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน
6. การกำหนดผลตอบแทนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่นที่องค์กรประสงค์จะตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. การแสดงออกถึงเจตจำนงทางกลยุทธ์ขององค์กร
8. การมุ่งพัฒนา และทะนุบำรุงสมรรถนะหลักขององค์กร
9. วิธีการเลือกลงทุนในการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรมเพื่อที่จะพัฒนาสมรรถนะขององค์กรให้มั่นใจได้ว่ามีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์มีการใช้ในความหมายที่ต่างๆ กันใน 5 ประการ คือ ยุทธศาสตร์ในฐานะที่เป็นแผน (plan) ยุทธศาสตร์ในฐานะที่เป็นวิธีการ (ploy) ยุทธศาสตร์ในฐานะที่เป็นรูปแบบ (pattern) ยุทธศาสตร์ในฐานะที่เป็นสถานะ หรือตำแหน่ง (position) และยุทธศาสตร์ในฐานะที่เป็นมุมมอง (perspective) (Mintzberg, n.d.)

กล่าวโดยสรุป จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่านักของยุทธศาสตร์มิได้หลวมมองขึ้นอยู่กับผู้รู้แต่ละคน หากจะกล่าวโดยรวมอาจสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์คือ วิธีการที่แบบแผนด้วยกลอุบาย ซึ่งเกิดขึ้นโดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

คุณลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีจุดเน้นที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ หรือกว้างจนเกินไปทำให้หาจุดสำคัญไม่ได้
2. มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงไปตามสถานการณ์
3. สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งถ้าพูดให้แคบเข้าอาจกล่าวได้ว่า สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่สำคัญต้องสอดคล้องกับสถานการณ์
4. มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
5. เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยเฉพาะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้คำมั่นสัญญา (commitment)
6. มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ เช่น มีการใช้ข้อมูล ความรู้ และเทคนิควิธีในการจัดทำ มีการดำเนินการอย่างมีขั้นตอน/กระบวนการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายได้มีส่วนร่วม ผลักดัน/ดำเนินการ เป็นต้น
7. มีเสถียรภาพในระดับหนึ่งที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง กรณีนี้จึงเป็นการบอกให้รู้ว่า ยุทธศาสตร์มิใช่จะเปลี่ยนกันเป็นรายเดือน หรือเปลี่ยนแปลงกันทุกปี ก็หาไม่

ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

นักวิชาการด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ได้ให้ความหมายไว้ในหลายประการ คือ

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามสร้างภาพแห่งอนาคต และพัฒนาแนวทางตลอดจนวิธีการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลในอนาคที่ตนมุ่งหวัง (Pfeiffer, 1991)

การวางแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา คือ กระบวนการที่มีเหตุผลหรือชุดของขั้นตอนที่ดำเนินไปในองค์กรทางการศึกษา โดยวิธีการดังนี้ (McCune, 1986)

1. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแรงผลักดันจากภายนอก หรือการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับระบบการศึกษา
2. การประเมินสมรรถนะขององค์กรทางการศึกษา
3. การพัฒนาทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต
4. การพัฒนาเป้าหมาย และแผนที่จะนำพาองค์กรทางการศึกษาจากที่เป็นอยู่ไปสู่
ณ จุดหมายที่ต้องการ
5. การนำแผนกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปสู่การปฏิบัติ
6. การทบทวนความก้าวหน้า การแก้ปัญหา และการปรับปรุงแผน

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กรอบแนวคิดในการนำไปสู่การคิดเชิงยุทธศาสตร์
ทิศทาง และการกระทำที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่ยั่งยืน และมีผลลัพธ์ตามแผนที่วางไว้ (Below *et al.*,
1990)

Steiner (1979) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์มีนัยที่พิจารณาได้ใน 4 ประการ คือ

1. เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของอนาคต
2. เป็นกระบวนการในการจัดทำจุดมุ่งหมาย (aim) ขององค์กร กำหนดยุทธศาสตร์
และนโยบายเพื่อที่จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหล่านั้น และพัฒนารายละเอียดของแผนเพื่อให้มั่นใจ
ได้ว่า ยุทธศาสตร์จะถูกนำไปสู่การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายปลายทาง

3. เป็นแนวคิดเกี่ยวกับวิธีแห่งการจัดการ การวางแผนมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างทันท่วงที โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาอย่างระมัดระวังเกี่ยวกับอนาคตเพื่อดำเนินการวางแผนอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบในฐานะที่เป็นภาพรวมของการบริหาร การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทางความคิด และเป็นแบบฝึกปฏิบัติทางปัญญามากกว่าจะเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับกระบวนการ แนวปฏิบัติ โครงสร้าง หรือเทคนิค

4. ระบบการวางแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับ 3 กรณีที่เกี่ยวกับแผน คือ แผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติการ แลระบบประมาณระยะสั้น

กล่าวโดยสรุป การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการเตรียมพร้อมที่จะกระทำการในอนาคต โดยมีการตรวจสอบสถานการณ์ และกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการ รวมทั้งวิธีการอันเหมาะสมในการที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีแนวทางในการดำเนินการหลายแนวทาง คือ (ชัยโรจน์ มีแดง, 2546)

1. ดำเนินการจัดทำขึ้นเองโดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน โดยมีรูปแบบในการดำเนินการ ส่วนใหญ่จะจัดตั้งเป็น “ทีมงานวางแผน” ซึ่งอยู่ในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ประกอบด้วยผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. การร่วมกันดำเนินการระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และบุคลากรจากภายนอก ซึ่งอาจเชิญนักวิชาการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญมาเข้าร่วมดำเนินการในฐานะที่ปรึกษาให้คำแนะนำ หรือเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการก็ได้ วิธีการนี้จะช่วยให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

3. การจ้างที่ปรึกษาดำเนินการทั้งหมด การจ้างที่ปรึกษาในลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะให้ดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ หน่วยงานที่จ้างเพียงแต่รอผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามในระหว่างการจัดทำจำเป็นต้องติดตาม กำกับ ดูแล อย่างใกล้ชิดด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งอาจแต่งตั้งคณะทำงาน หรือคณะกรรมการขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจติดตาม และประสานการดำเนินการได้

ตัวแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์

ตัวแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ในที่นี้ให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกโดยในการพิจารณาทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือทิศทางขององค์กรนั้น นอกจากจะได้มีการทบทวนถึงทิศทางที่ผ่านมาแล้ว ยังนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้วย สำหรับยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นนั้น กระทำโดยพิจารณาจากโอกาส และข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอกที่น่าจะมีผลต่อองค์กรทางการศึกษา/ระบบการศึกษา และการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง และจุดอ่อน โดยมีหลักว่า (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540; Sharplin, 1985)

อะไรคือ โอกาสให้ฉกฉวย

อะไรคือ อุปสรรคให้หลบหลีก

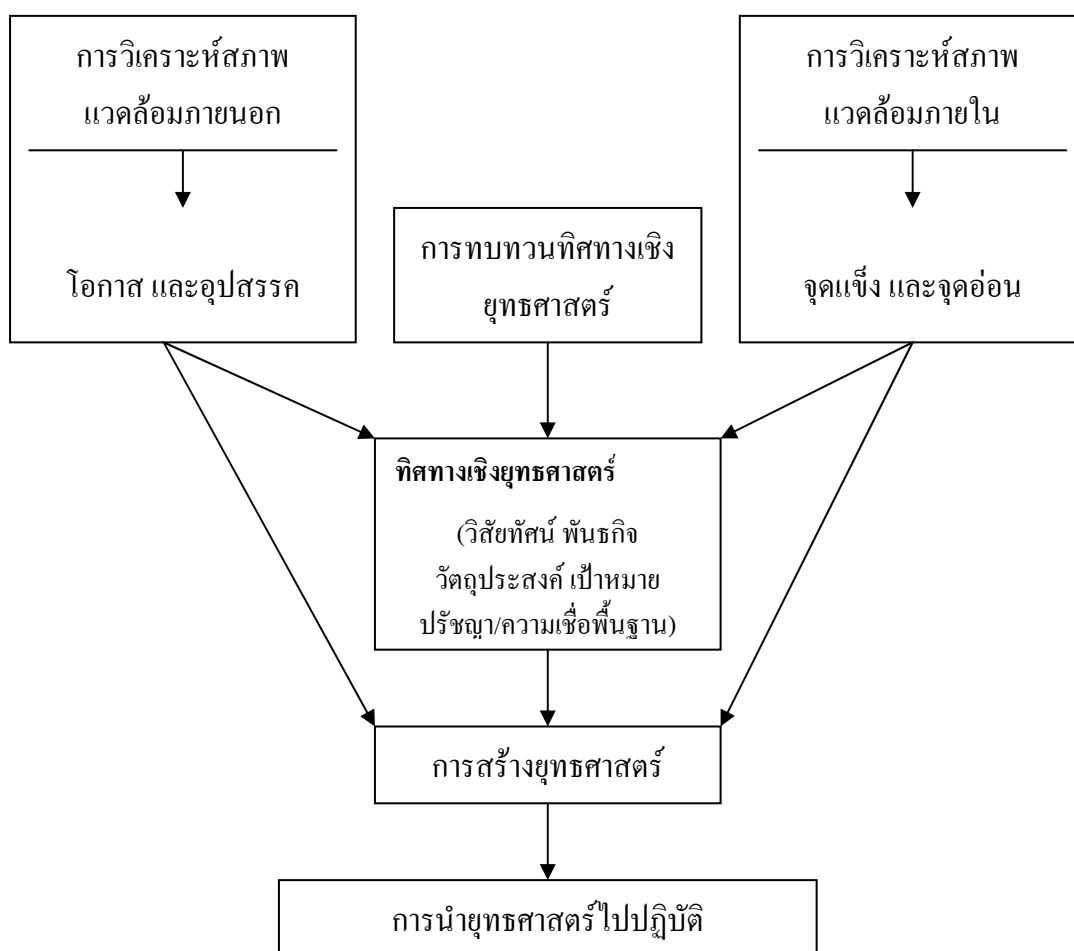
อะไรคือ จุดแข็งให้คงไว้ หรือหาทางใช้ประโยชน์

อะไรคือ จุดอ่อนให้แก้ไขปรับปรุง

โดยใช้จุดแข็งในการฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้ และหรือหลบหลีกวิกฤติ/อุปสรรค หรือแปลงวิกฤติให้เป็นโอกาส

หรือปรับปรุง พัฒนา แก้ไข จุดอ่อนเพื่อเตรียมพร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้กับทั้งหาทางหลบหลีกวิกฤติ/อุปสรรค ตลอดจนหามาตรการในการบรรเทาความสูญเสียให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

เมื่อได้ดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว จะมีการนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ตัวแบบในการวางแผนยุทธศาสตร์ พิจารณาได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์

ที่มา: Mintzberg (1994); Steiner (1979)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และสัมพันธ์กัน ซึ่งในระยะหลังได้มีการนำแนวคิดในเรื่องของกระบวนการบริหาร เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรบุคคล ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ เข้ามารวมการร่วมกัน ทำให้เกิดเป็นวิชาว่าด้วยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) ขึ้น และการวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่ การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ หรือ ทิศทางขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

หากจะพิจารณาในแนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แล้ว การวางแผนยุทธศาสตร์จะสิ้นสุดลงที่การกำหนดยุทธศาสตร์ และการจัดทำแนวการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการ ดังนั้นกระบวนการ หรือขั้นตอนในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่จะนำเสนอ จึงเป็นการนำเสนอในแง่ของการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา โดยเป็นการผสานแนวทางวิชาการว่าด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์เข้ากับแนวทางการปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ ในที่นี้จึงได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการคือ ขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการ และขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมการต่างๆ ให้พร้อมที่จะดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ (เจือจันทร์ จงสถิตย์อยู่, ม.ป.ป.; ประมวล เสนาฤทธิ์, 2527)

1. การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งโดยปกติองค์กรหลักต่างๆ ในกระทรวงศึกษาธิการจะมีการจัดตั้งขึ้นแล้ว และมีชื่อเรียกคล้ายๆกัน เช่น สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน เป็นต้น รวมทั้งการจัดระบบ และกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้การวางแผนกลยุทธ์ดำเนินการได้ ซึ่งมักมีการจัดตั้งขึ้นในรูปของคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการ หรือประสานการดำเนินการ หรือให้ความเห็นชอบ หรือข้อเสนอแนะต่างๆ ในกรณีตัวอย่างของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการจัดตั้งคณะบุคคลขึ้น 2 คณะ คือ

1.1 คณะกรรมการอำนวยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะ ให้ความเห็นชอบแผน และออกคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานตามที่เห็นสมควรได้

1.2 คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบแนวทาง วิเคราะห์ ทบทวน และยกร่างแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการเพื่อให้ความเห็นชอบ

2. การจัดเตรียมเครื่องมือ/อุปกรณ์ และแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการจัดเตรียมข้อมูลที่มีอยู่แล้วให้พร้อมใช้งาน

3. การจัดทำแผนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การจัดทำกำหนดการในการวางแผนนั่นเอง โดยระบุถึงกิจกรรมที่จะดำเนินการ วิธีดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ

ขั้นตอนการ

ในขั้นตอนของการดำเนินการนี้ ยังมีขั้นตอนย่อยๆ อีกหลายขั้นตอนด้วยกัน คือ การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (strategic direction) การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) การจัดทำประเด็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (มาตรการ/งาน/โครงการ/กิจกรรม) การสรุปภาพรวม และทบทวน การอนุมัติ และประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดพิจารณาได้ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) หรือการประเมินสถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์ในส่วนนี้ดำเนินไปตามกลยุทธ์ของขุนวู ปราชญ์สมัยโบราณของจีน ที่ว่า “รู้เขา รู้เรา ร้อยร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกระบวนการศึกษา และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในระบบการศึกษา ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกระบวนการศึกษา (external environment analysis) เป็นการตรวจสอบอย่างละเอียด และประเมินถึงปัจจัยภายนอกองค์กร หรือระบบการศึกษาที่เป็นแนวโน้มทั้งในแง่บวก และแง่ลบที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือระบบการศึกษา การวิเคราะห์ในส่วนนี้ก็เพื่อ “รู้เขา” โดยจะสรุปชี้ประเด็นออกมาในรูปของโอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) ซึ่งมีปัจจัยหรือตัวแปรที่ต้องพิจารณา คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองด้านสังคม วัฒนธรรม ประชากร และสิ่งแวดล้อม ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และด้านรับบริการการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540; สาทิจันน์ โอพิทักษ์จิวัน, 2546; สุภาภรณ์ จันทวานิช, ม.ป.ป.; เทียนฉาย กิระนันท์, ม.ป.ป.; อารุณ จันทวานิช, ม.ป.ป.; Wheelen and Hunger, 2002; Dess and Lumpkin, 2003; Harrison and St. John, 2002; David, 2001)

1.1.1 ด้านเศรษฐกิจ มีปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาดังนี้

ก. อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ

ข. การค้าระหว่างประเทศ และดุลการชำระเงิน โดยคำนึงถึงอัตรา
การว่างงาน ภาวะการจ้างงาน และค่าแรง รายได้ต่อหัวของประชากร การกระจายรายได้ของ
ประชากร การลงทุนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อัตราการเพิ่มของระดับราคา และดัชนีราคา
ราคาน้ำมัน หนี้สาธารณะ ภาษีอากร และการใช้จ่ายของรัฐบาล เป็นต้น

1.2.2 ด้านการเมือง มีปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาดังนี้ นโยบายของรัฐบาล
กฎหมาย และระเบียบต่างๆ มติคณะรัฐมนตรี เสถียรภาพของรัฐบาล บทบาทของกลุ่ม
ผลประโยชน์ และกลุ่มพลังทางการเมือง ความขัดแย้ง และความรุนแรงทางการเมือง
การเปลี่ยนแปลงผู้นำทางการเมือง เป็นต้น

1.1.3 ด้านสังคม วัฒนธรรม ประชากร และสิ่งแวดล้อม มีปัจจัยสำคัญที่ควร
พิจารณาดังนี้ ความสงบสุขในสังคม (คดีอาชญากรรม การประพฤติปฏิบัติของผู้คนในสังคม และ
ความเป็นธรรมในสังคม) ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศาสนา ค่านิยม และวัฒนธรรม แบบแผน
การดำเนินชีวิต และพฤติกรรมการประกอบอาชีพ โครงสร้างประชากร และแนวโน้ม อัตรา
การเกิดตายย้ายถิ่น และการเพิ่มลดประชากร ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
อัตราการเจริญเติบโตของเด็ก และเยาวชน สัดส่วน/จำนวนผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาสที่ได้รับ
การศึกษาและบริการต่างๆ ในสังคม อัตราส่วนจำนวนวิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ และหนังสือพิมพ์
ต่อครัวเรือนสัดส่วนจำนวนบ้านที่มีไฟฟ้า และน้ำสะอาดใช้ต่อจำนวนบ้านทั้งหมด การอนุรักษ์
ทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม สภาพความเป็นเมือง/ชนบท/ถิ่นทุรกันดาร และสภาพทาง
ภูมิศาสตร์ และภัยพิบัติทางธรรมชาติ เป็นต้น

1.1.4 ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาดังนี้
ความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ๆ นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีอื่นๆ ความก้าวหน้าในการใช้สื่อ
เทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ การจดสิทธิบัตร/ทรัพย์สินทางปัญญา ค่าใช้จ่าย และ
ผลงานด้านการวิจัย และพัฒนา การแข่งขันโอลิมปิกวิชาการ จิตความสามารถในการแข่งขันด้าน
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ของประเทศ เป็นต้น

1.1.5 ด้านผู้รับบริการการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการศึกษามีปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณา ได้แก่ ความคาดหวัง และความต้องการของชุมชน/สังคม/ผู้ปกครองตลอดทั้งผู้เรียนที่มีต่อระบบการศึกษา ความพึงพอใจของผู้รับบริการการศึกษา/ผู้ปกครอง ความสอดคล้องของการจัดบริการการศึกษาที่มีต่อชุมชน/สังคม/ผู้ปกครอง ช่องทาง หรือเทคนิคใหม่ๆ ในการเสนอบริการการศึกษาแก่ชุมชน/สังคม/ผู้ปกครอง การประชาสัมพันธ์การจัดบริการการศึกษา เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในระบบการศึกษา (internal environment analysis) เป็นการตรวจสอบ และประเมินถึงปัจจัยภายในองค์กร หรือระบบการศึกษาทั้งในแง่บวก และแง่ลบ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือระบบการศึกษา การวิเคราะห์ในส่วนนี้ก็เพื่อ “รู้เรา” โดยจะสรุปชี้ประเด็นออกมาในรูปของจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ซึ่งมีปัจจัย หรือตัวแปรที่ต้องพิจารณา คือ ด้านความเสมอภาค หรือโอกาสทางการศึกษา ด้านนักเรียน นักศึกษา ด้านที่เกี่ยวกับครู คณาจารย์ ด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ด้านงบประมาณการศึกษา ด้านการบริหารการศึกษา ด้านโรงเรียน และสภาพแวดล้อม ด้านสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนี้ (ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ และคณะ, ม.ป.ป.; อารุง จันทวานิช, ม.ป.ป.)

1.2.1 ด้านความเสมอภาค หรือโอกาสทางการศึกษา มีปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณา ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ฐานะทางเศรษฐกิจ สภาพร่างกายที่มีมาแต่กำเนิด เช่น ความพิการต่างๆ ความเชื่อ หรือศาสนา ครอบครัว เช่น จำนวนบุคคลในครอบครัว ลำดับการเกิด เป็นต้น สภาพสังคม และวัฒนธรรม ฐานะทางเศรษฐกิจ สภาพทางภูมิศาสตร์ เช่น ถิ่นที่อยู่ระยะทาง หรือการคมนาคม ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง ทักษะต่อการศึกษาทั้งของนักเรียน และผู้ปกครอง เป็นต้น

การพิจารณาในกรณีของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเสมอภาค หรือโอกาสทางการศึกษานี้จะต้องทำการศึกษาวิจัย ซึ่งอาจเป็นเฉพาะในพื้นที่ที่มีปัญหา หรือในระดับมหภาคแล้วแต่กรณีที่ต้องการจะทราบ โดยมีตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยเป็นแนวทางในการทำการศึกษาวิจัย

1.2.2 ด้านนักเรียน นักศึกษา พิจารณาได้ใน 2 ประเภท คือ

ก. พิจารณาถึงคุณลักษณะภายในตัวผู้เรียน มีประเด็นพิจารณา ได้แก่ ความรู้เชิงวิชาการ (cognitive domain) มีมากน้อยแค่ไหน คุณธรรม จริยธรรม (affective domain) มีเพียงใด การปฏิบัติ (psychomotor domain) ในเรื่องต่างๆในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ ทักษะต่อการเรียน หรือวิชาที่เรียน และระดับเชาวน์ปัญญา เป็นต้น

ข. พิจารณาถึงคุณลักษณะภายนอกตัวผู้เรียน ในที่นี้ได้แก่ สภาพทางครอบครัวของผู้เรียน โดยมีประเด็นที่อาจทำการศึกษา วิเคราะห์ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมของครอบครัวนักเรียน วุฒิการศึกษาของผู้ปกครองนักเรียน การอบรมเลี้ยงดูของผู้ปกครอง สภาพความแตกแยกของครอบครัวผู้เรียน การมาเรียนอย่างสม่ำเสมอ หรือการขาดเรียน และความประพฤติของผู้เรียน เป็นต้น

1.2.3 ด้านที่เกี่ยวกับครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีประเด็นที่อาจทำการศึกษา วิเคราะห์ ได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับตัวครูเอง เช่น วุฒิครู ประสบการณ์ในการสอน ทักษะติดต่ออาชีพ เวลาที่ใช้ในการเตรียมการสอน ความเอาใจใส่ในการสอน ความรู้ความสามารถในหลักสูตรและเนื้อหาวิชาที่ทำการสอนตลอดทั้งเทคนิควิธีในการจัดการเรียนการสอน การประพฤติปฏิบัติของครู ภาระการรับผิดชอบของครูที่มีต่อนักเรียน หรืออัตราส่วนนักเรียนต่อครู สภาพการใช้ครู หนี้สินครู เป็นต้น ประเด็นเกี่ยวกับการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนา และส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมการประกอบวิชาชีพ และประเด็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู เป็นต้น

1.2.4 ด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน มีประเด็นที่อาจทำการศึกษา วิเคราะห์ ได้แก่

ก. ด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตร มีประเด็นในการศึกษา วิเคราะห์ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สัดส่วนการกำหนดวิชาแกน วิชาบังคับ และวิชาเลือกเสรี หลักสูตรมีความสอดคล้องต่อความต้องการของชุมชน และสังคม ตลอดทั้งการเปลี่ยนแปลงไปของโลกยุคใหม่หรือไม่ เพียงใด ความสมดุลของหลักสูตรระหว่างเนื้อหาวิชาการ และเนื้อหาวิชาว่าด้วยความเป็นมนุษย์ที่พึงาม ความรู้ความเข้าใจในการใช้หลักสูตรของสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษาของสถานศึกษา ความจำเป็น และเหมาะสมของจำนวนคาบ หรือระยะเวลาในการเรียนของแต่ละวิชา/หมวดวิชา สภาพการบริหารจัดการหลักสูตรในระดับต่างๆ และสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตรในระดับต่างๆ เป็นต้น

ข. ด้านที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน มีประเด็นในการศึกษา วิเคราะห์ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเตรียมการสอน วิธีการจัดการเรียนการสอน การจัดหาแหล่งเรียนรู้ การดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การฝึกทักษะในการแสวงหาความรู้ ให้กับผู้เรียน และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นต้น

1.2.5 ด้านงบประมาณการศึกษา มีประเด็นที่อาจทำการศึกษา วิเคราะห์ ได้แก่ งบประมาณการศึกษาต่อหัว ค่าใช้จ่ายด้านวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนต่อหัว การกระจายของ งบประมาณการศึกษา ร้อยละของเงินเดือนต้องบดำเนินการทั้งหมด ความเสมอภาค และเป็นธรรม ในการได้รับการจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากร สภาพการลงทุนทางการศึกษาของรัฐ (งบประมาณด้านการศึกษาต่อ GDP หรือต่องบประมาณของรัฐ) และการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา เป็นต้น

1.2.6 ด้านการบริหารการศึกษา มีประเด็นที่อาจทำการศึกษา วิเคราะห์ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารการศึกษาในระดับต่างๆ การกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ภาวะผู้นำทางการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาทีมงานจัดการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การนำแนวคิด ทางการบริหารไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาระดับต่างๆ ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร จัดการศึกษาและระบบการจัดทำนโยบาย และแผน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การติดตาม ประเมินผล เป็นต้น

1.2.7 ด้านโรงเรียน และสภาพแวดล้อม มีประเด็นที่อาจทำการศึกษา วิเคราะห์ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน ขนาดของห้องเรียน หรืออัตราส่วนนักเรียนต่อห้อง พื้นที่ต่อนักเรียน สภาพอาคารเรียน จำนวนห้องสุขา แสงสว่างในห้องเรียน วัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และทางสังคมของโรงเรียน ระยะทางจากบ้านถึง โรงเรียน สภาพการคมนาคมที่นักเรียนมาโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นต้น

1.2.8 ด้านสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีประเด็นที่อาจทำการศึกษา วิเคราะห์ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพเพื่อการใช้สื่อ และเทคโนโลยี การผลิต และพัฒนาซอฟต์แวร์ และเนื้อหา จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อนักเรียน การฝึกอบรมครู และบุคลากรเพื่อสร้างความ

พร้อมในการใช้สื่อเทคโนโลยี การพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้เกี่ยวกับ ICT อุปกรณ์ และฮาร์ดแวร์ เครือข่ายการใช้สื่อและเทคโนโลยี และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เป็นต้น

1.3 แหล่งข้อมูลในการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม แบ่งออกได้เป็น

1.3.1 ข้อมูลที่หน่วยงานต่างๆ ได้รวบรวม และจัดทำขึ้นเป็นเอกสารเผยแพร่

อาจอยู่ในลักษณะของสถิติ และดัชนีต่างๆ เอกสารรายงานผลการดำเนินงาน เอกสารรายงานผลการศึกษาวิจัย และเอกสารแผนต่างๆ เป็นต้น หน่วยงานเหล่านี้ได้แก่ สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น สังกัดกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น หน่วยงานดังกล่าวยังได้จัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานไว้ ซึ่งทำให้การสืบค้นข้อมูลในปัจจุบันง่ายขึ้น

1.3.2 ข้อมูลที่เป็นเอกสาร และงานวิจัยจากสถาบันการศึกษา และองค์กรต่างๆ ที่ได้จัดทำขึ้น ซึ่งสามารถสืบค้นได้จากห้องสมุดของสถาบันการศึกษา/องค์กรต่างๆ โดยตรง หรือจากทางอินเทอร์เน็ต สถาบันการศึกษา/องค์กร เหล่านี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยต่างๆ และ UNESCO เป็นต้น

1.3.3 ข้อมูลที่เป็นข่าวสารทางสื่อมวลชนต่างๆ

1.3.4 ข้อมูลจากแหล่งที่เป็นบุคคลซึ่งเป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือในกลุ่มอาชีพต่างๆ

1.3.5 ข้อมูลจากหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ เช่น เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

1.3.6 ข้อมูลจากภายนอกประเทศ ซึ่งอาจสืบค้นได้จากทางอินเทอร์เน็ต เช่น จากกระทรวงการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถสืบค้นได้จากเว็บไซต์ www.ed.gov เป็นต้น

1.4 เทคนิคในการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม พิจารณาได้ในหลายประการคือ

1.4.1 การวิเคราะห์อย่างง่าย เช่น คำร้อยละ สัดส่วน และอัตราส่วน ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนต่อประชากรวัยเรียน อัตราส่วนนักเรียนต่อครู สัดส่วนนักเรียนนักศึกษาของรัฐต่อเอกชน

1.4.2 การระดมสมอง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือประชุมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

1.4.3 เทคนิคในเชิงคุณภาพ เช่น เทคนิคเดลฟาย การสร้างภาพอนาคต (scenario) การวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic futures research) การทำการศึกษาเฉพาะกลุ่ม (focus group)

1.4.4 เทคนิคในเชิงปริมาณ เช่น การสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และหน่วยงานอื่น การศึกษาวิจัย การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) การพยากรณ์ (forecast) เป็นต้น

1.4.5 เทคนิคผสม เป็นการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพผสมกันไป

2. การวิเคราะห์สี่ประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในดังกล่าวข้างต้น นักยุทธศาสตร์ จะพบประเด็นต่างๆ มากมายทั้งที่เป็นทางบวกและทางลบ ประเด็นเหล่านี้เรียกว่าเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (strategic issue) และเนื่องจากมีประเด็นเชิงยุทธศาสตร์จำนวนมาก นักยุทธศาสตร์ จำเป็นที่จะต้องกรองประเด็นต่างๆ เหล่านี้ให้ชัดเจน โดยอาจใช้ตารางการประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์กร หรือระบบการศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และคำนวณหาค่าเฉลี่ยของคะแนนผลกระทบจากความเห็นของบรรดาผู้บริหารระดับต่างๆ และนักกลยุทธ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาเทียบกับเกณฑ์ ซึ่งถ้าค่าเฉลี่ยคะแนนผลกระทบมีค่าตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ถือว่า ประเด็นนั้นมีผลกระทบสูง ให้นำไปใช้ในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป นอกจากนี้ควรได้ จัดลำดับความสำคัญของประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่กรองได้ โดยเรียงตามลำดับคะแนน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ก็จะตรวจสอบให้ทราบถึงจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) อันเป็นปัจจัยภายในของระบบการศึกษา รวมทั้งโอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) อันเป็นปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการประเมินผลกระทบที่มีต่อองค์กร หรือระบบการศึกษา

ประเด็นการประเมิน	มากที่สุด ◀ ระดับผลกระทบ ▶ น้อยสุด				
	5	4	3	2	1
จุดอ่อน					
- หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ					
- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษยังอยู่ในระดับต่ำ					
- การจัดบริการการศึกษายังไม่ทั่วถึง และเท่าเทียมเท่าที่ควร โดยเฉพาะกลุ่มผู้ด้อยโอกาส และผู้พิการ					
- ครู และบุคลากรทางการศึกษาขาดแคลนทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ และขาดการพัฒนาที่ต่อเนื่องทั่วถึง					
จุดแข็ง					
- มีกลยุทธ์ที่จะกระทำการในหลายแง่มุม ครอบคลุมภารกิจ การดำเนินการทางการศึกษา					
- หน่วยงาน/สถานศึกษา รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่นที่จะ ปฏิรูปการศึกษา					
- โครงสร้างการบริหารมีเอกภาพทั้งในส่วนกลาง และระดับพื้นที่					
- การบริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการ ดำเนินการไปสู่ระดับปฏิบัติ					
โอกาส					
- รัฐบาลมีเสถียรภาพ และแสดงออกถึงเจตนารมณ์ที่จะ สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา					

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	มากที่สุด ◀ ระดับผลกระทบ ▶ น้อยสุด				
	5	4	3	2	1
- เศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะฟื้นตัว ทิศทางการพัฒนาเน้นเศรษฐกิจฐานความรู้ ส่งผลให้ความต้องการด้านการศึกษาเพิ่มมากขึ้น					
- มีทุนทางศิลป วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และหลากหลาย ได้รับการยอมรับในระดับสากล สามารถก่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ และจิตใจ ตลอดทั้งการเรียนรู้					
อุปสรรค					
- การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับนโยบายบ่อย ทำให้การดำเนินงานด้านกลยุทธ์ และเป้าหมายขาดความต่อเนื่อง					
- สถานการณ์ด้านพลังงานโดยเฉพาะน้ำมันจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ และค่าครองชีพ					
- สถานการณ์ด้านการก่อการร้ายส่งผลกระทบต่อความสงบสุขไปทั่วโลก ตลอดทั้งส่งผลต่อต้นทุนในการดำเนินการด้านการศึกษา และด้านอื่นๆ					

การพิจารณาคะแนนจากแบบประเมิน

ผลกระทบมากที่สุด	ให้คะแนน	5
ผลกระทบมาก	ให้คะแนน	4
ผลกระทบปานกลาง	ให้คะแนน	3
ผลกระทบน้อย	ให้คะแนน	2
ผลกระทบน้อยที่สุด	ให้คะแนน	1

เกณฑ์ในการพิจารณาระดับผลกระทบ

ระดับผลกระทบมากที่สุด	ช่วงคะแนน	4.51 – 5.00
ระดับผลกระทบมาก	ช่วงคะแนน	3.51 – 4.50
ระดับผลกระทบปานกลาง	ช่วงคะแนน	2.51 – 3.50
ระดับผลกระทบน้อย	ช่วงคะแนน	1.51 – 2.50
ระดับผลกระทบน้อยที่สุด	ช่วงคะแนน	1.00 – 1.50

การตีความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนผลกระทบ

ถ้าค่าเฉลี่ยคะแนนผลกระทบมีค่าตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ถือว่าประเด็นนั้นมีผลกระทบสูง และจะนำไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ต่อไป

3. การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (strategic direction) หรือทิศทางขององค์กร (organization direction) การดำเนินการในส่วนนี้กระทำโดยการทบทวนทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ประกอบกับการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำด้วยทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปรัชญา และความเชื่อพื้นฐาน (ถ้ามี) เป็นต้น ทิศทางขององค์กรดังกล่าวมีรายละเอียดพิจารณาได้ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์เป็นการระบุถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคต หรือเป็นการบอกถึงจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะไปให้ถึงในอนาคต ซึ่งมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ในหลายประการ ดังนี้

ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำ และสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลัง ทำทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับลูกค้า และสังคม (รุ่ง แก้วแดง, 2539)

วิสัยทัศน์ คือ ถ้อยแถลงที่ชัดเจนขององค์กรที่บ่งบอกถึงภาพปรารถนาที่องค์กรต้องการจะเป็น วิสัยทัศน์ยังเป็นการระบุถึงอุดมคติ หรือการสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ (Kaufman and Herman, 1991)

วิสัยทัศน์ คือ แนวคิด หรือภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาในอนาคตขององค์กร วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะทำให้เกิดผลก้าวกระโดดไปสู่อนาคต โดยการทุ่มเทพลัง ความปรารถนา และทรัพยากรเพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Nanus, 1992)

วิสัยทัศน์ คือ การแสดงออกถึงความต้องการของเราอย่างลุ่มลึก โดยแสดงถึงอนาคตที่พึงประสงค์ และนำคุณค่าต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน วิสัยทัศน์ยังมีความสำคัญในการเชื่อมโยงบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ และพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น วิสัยทัศน์จะบ่งบอกถึงปรัชญา หรือค่านิยมร่วมขององค์กร และพันธกิจ รวมทั้งจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วย (Habana, 1996)

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จะตอบคำถามว่า เราต้องการจะเป็นอะไร (David, 2001)

วิสัยทัศน์ คือ ภาพของการมองอนาคตที่บ่งบอกถึงการที่องค์กรต้องการจะเป็น (Harrison and St. John, 2002)

วิสัยทัศน์ คือ จุดหมายปลายทางในระยะยาวที่องค์กรต้องการบรรลุถึง ซึ่งจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร (Dess and Lumpkin, 2003)

วิสัยทัศน์ คือ จินตภาพอันทรงพลังที่เป็นความปรารถนาแห่งอนาคต (Office of Strategic Planning and Budgeting, n.d.)

เหตุผลที่ต้องมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความหมาย และจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ซึ่งการที่จะมีวิสัยทัศน์นั้น มักประกอบด้วยเหตุผลหลายประการ คือ (Tegoe *et al.*, 1989 ; Goodstien *et al.*, 1992)

1. ความต้องการที่จะควบคุมจุดหมายปลายทางขององค์กร
2. การตระหนักถึงความสำเร็จของการดำเนินการในปัจจุบันไม่สามารถเป็นหลักประกันความสำเร็จในอนาคต
3. ความต้องการหลุดพ้นจากปัญหาอุปสรรคในปัจจุบัน
4. ความต้องการสร้างพลังร่วมกันของทีมงาน
5. ความต้องการบรรลุถึงชัยชนะในการได้รับทรัพยากรมากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในธุรกิจแห่งตน
6. ความต้องการใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ๆ
7. ความต้องการส่งต่อความหวังในการดำเนินการ
8. โอกาสในการใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ๆ หรือปฏิบัติการตอบโต้ต่ออุปสรรคใหม่ๆ

คุณสมบัติที่ดีของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคต โดยการให้เป้าหมายปลายทาง และกำหนดกระบวนการเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร วิสัยทัศน์ที่มีพลังอำนาจ และแปลงไปสู่การปฏิบัติได้จะมีคุณสมบัติดังนี้ (Nanus, 1992; Office of Strategic Planning and Budgeting, n.d.)

1. มีความเหมาะสมกับองค์กร และเหมาะสมกับเวลา
2. กำหนดมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ และมีอุดมคติสูง
3. มีความมุ่งหมาย และทิศทางที่ชัดเจน
4. บันดาลใจให้สมาชิกขององค์กรมีความกระตือรือร้น และผูกพัน มุ่งมั่นในการปฏิบัติ
5. ง่ายแก่การที่ทุกคนจะทำความเข้าใจ
6. สะท้อนถึงความเป็นองค์กรร่วม และจุดมุ่งหมายที่ต่อเนื่องขององค์กร
7. แสดงถึงความทะเยอทะยานมุ่งหวังสูง
8. เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้จะท้าทาย และบันดาลใจให้สมาชิกองค์กรปรับแต่งพลังของตนเองให้ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร และช่วยให้สามารถแยกแยะปัญหาเฉพาะหน้าได้ เพราะวิสัยทัศน์จะช่วยให้วินิจฉัยได้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญแท้จริงที่ต้องทำออกจากสิ่งที่เป็นเพียงความสนใจที่น่าจะทำ ซึ่งในบางครั้งงานที่ทำไม่ได้มีส่วนที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ วิสัยทัศน์ที่มีคุณสมบัติที่ดีนั้น จะปลุกจิตให้สมาชิกขององค์กรเอาใจใส่กับสิ่งที่เป็นสาระสำคัญที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น

ประโยชน์ของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อเกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร โดยรวม ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายประการ ดังนี้ (Bryson, 1988)

1. สมาชิกขององค์กรจะได้รับการชี้แนะที่ชัดเจน และมีเหตุผลเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงาน และรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นอยู่ตรงส่วนไหนในภาพใหญ่ขององค์กร มักจะมีบ่อยครั้งที่สมาชิกขององค์กรรับรู้แต่เพียงการพรรณาลักษณะงาน (job description) ซึ่งเน้นเฉพาะงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ แต่ไม่เห็นภาพรวมของงานทั้งหมด การรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างกว้างขวางจะทำให้การใช้ความสามารถของสมาชิกเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์

2. การที่สมาชิกขององค์กรมีแนวคิดในเรื่องความสำเร็จขององค์กร และพฤติกรรมที่เหมาะสมก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง จะทำให้ยังรู้ความสำเร็จ และการกระทำที่พึงประสงค์ วิสัยทัศน์ช่วยให้แนวคิดแก่พนักงานในการแยกแยะระหว่างการกระทำที่พึงประสงค์กับที่ไม่พึงกระทำ รวมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้พนักงานกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์มากกว่า และคาดหวังในระบบการให้รางวัลที่สอดคล้องกันด้วย

3. การตกลงกันในเรื่องวิสัยทัศน์ และมีการจัดทำข้อเสนอแนะ กฎระเบียบในทางปฏิบัติที่ชัดเจนจะช่วยเอื้อให้องค์กรมีพลังเพิ่มขึ้น เวลาที่ใช้ในการโต้แย้งในการทำงานจะน้อยลง และเวลาส่วนใหญ่ของพนักงานจะทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น

4. การตัดสินใจว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับขอบเขตที่ชัดเจน ความมีเหตุผลของเป้าหมาย และระดับของสมาชิกขององค์กรที่ได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติ ในกรณีเช่นนี้ วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง และมีเหตุผล และสมาชิกขององค์กรได้รับการสนับสนุนในทางปฏิบัติมากขึ้นก็จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ

5. วิสัยทัศน์ให้แนวทางในการยืนยันอนาคตจากสภาพในปัจจุบัน และเป็นการคิดค้นอนาคตที่พึงประสงค์ที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้น

6. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสมเหตุผลจะสร้างความศรัทธาที่เป็นประโยชน์ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต อันเป็นเป้าหมายในอนาคต ซึ่งหากกำหนดให้สูงพอที่จะทำให้เกิดการท้าทาย แต่ต้องไม่สูงมากจนทำให้เกิดความท้อถอย หรือหมดหวัง วิสัยทัศน์ที่ดีสามารถจูงใจให้สมาชิกขององค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้

7. วิสัยทัศน์ที่มีแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยจูงใจ เรียกร้องให้สมาชิกองค์กรปลดปล่อยพลังความสามารถ และความทุ่มเทเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

8. วิสัยทัศน์ที่บอกกล่าวให้ชัดเจนจะช่วยให้สมาชิกองค์กรลดปัญหาอุปสรรค และจะช่วยให้เกิดความพยายามเอาชนะปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

9. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยสร้างผู้นำทดแทนที่มีประสิทธิภาพได้ เพราะบุคลากรขององค์กรจะสามารถบริหารจัดการตนเองได้ ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับการแนะนำถึงทิศทาง และการกระทำที่องค์กรคาดหวัง สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาลำดับงานใหญ่ หรือผู้บริหารระดับสูง

10. ในขณะที่จัดทำวิสัยทัศน์อาจมีปัญหาด้านการเมือง การตกลงเห็นพ้องต้องกัน ในวิสัยทัศน์จะเอื้อประโยชน์ต่อการลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้มาก และสามารถใช้ในการขัดแย้งนั้นไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ได้

11. วิสัยทัศน์ที่มีการรับรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวางจะทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจ ในองค์กร พนักงานจะยอมรับความเป็นธรรม และความถูกต้องในการประพฤติปฏิบัติและการตัดสินใจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ในขณะที่เดียวกันก็จะสร้างพฤติกรรมที่จะควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคมที่มีคุณธรรมเพื่อความอยู่รอด และความเจริญรุ่งเรือง

อุปสรรคของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่มีอุปสรรคอาจส่งผลให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้ในลักษณะต่างๆ ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอให้เห็นถึงคุณค่า คุณภาพที่บ่งบอกถึงการไม่บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ : ฝืนกลางวัน
2. วิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังสูงเกินไป : ไม่ดักน้ำใส่กะโหลกชะโงกดูเงา
3. วิสัยทัศน์ที่ไม่ท้าทายความสามารถ : ดั้มแกงไม่ได้ใส่ น้ำปลา
4. วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารไม่มีคำมั่นสัญญา : ฝ่ายันต์ไม่ได้ลงอาคม
5. วิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน : ตาบอดคลำช้าง

6. วิสัยทัศน์ที่ใครๆ เข้าใจยาก : หอคอยงาช้าง
7. วิสัยทัศน์ที่ใครๆ ไม่ชอบ : ล้มเหลว
8. วิสัยทัศน์ที่ไม่มีการนำไปสู่การปฏิบัติ : ไร้ความหมาย

ประเภทของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์อาจแบ่งออกได้ในหลายประเภทตามสภาพ หรือลักษณะที่เกี่ยวข้องต่างๆ พิจารณาได้ดังนี้

1. แบ่งตามสถานภาพแห่งที่มาของวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิสัยทัศน์บุคคล และวิสัยทัศน์องค์กร
2. แบ่งตามสาขา หรือลักษณะของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ทางการศึกษาวิสัยทัศน์ทางสาธารณสุข วิสัยทัศน์ทางการทหาร วิสัยทัศน์ทางการเกษตร วิสัยทัศน์ทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และวิสัยทัศน์ทางการพาณิชย์ เป็นต้น
3. แบ่งตามลักษณะของกิจการที่ดำเนินการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ทางภาครัฐกิจ และวิสัยทัศน์ทางภาครัฐ หรือทางสาธารณะ

ในกรณีของวิสัยทัศน์ทางการศึกษายังสามารถพิจารณาได้ในหลายประเภท/ระดับ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางการศึกษาของหน่วยงานระดับกระทรวง หรือองค์กรหลัก เช่น วิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการ วิสัยทัศน์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา วิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นต้น
2. วิสัยทัศน์ทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในกรณีของประเทศไทยแบ่งออกเป็น 185 เขตพื้นที่การศึกษา และในแต่ละเขตพื้นที่อาจมีวิสัยทัศน์อันบ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในลักษณะที่แตกต่างกันได้ แต่ละเขตพื้นที่ที่มีจินตภาพแห่งอนาคตที่สร้างสรรค์ของ

ตนเองได้ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ของเขตพื้นที่การศึกษาไม่ควรขัดแย้งต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงานระดับกระทรวง หรือองค์กรหลัก

3. วิสัยทัศน์ทางการศึกษาของโรงเรียน/สถานศึกษา ซึ่งแต่ละแห่งอาจมีจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างตามบริบทที่โรงเรียน/สถานศึกษานั้นเป็นอยู่ ซึ่งแต่ละแห่งพึงมีจินตภาพแห่งอนาคตที่สร้างสรรค์ของตนเองได้ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ของโรงเรียน/สถานศึกษา ไม่ควรขัดแย้งต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงานระดับกระทรวง หรือองค์กรหลักรวมทั้งเขตพื้นที่การศึกษา

การจัดทำวิสัยทัศน์

การจัดทำวิสัยทัศน์พึงยึดหลักการที่สำคัญในการจัดทำดังนี้ (Coulter, 1998)

1. วิสัยทัศน์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม และความเชื่อหลักขององค์กร
2. วิสัยทัศน์ควรขยายจุดมุ่งหมายขององค์กรให้เป็นที่รับรู้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. วิสัยทัศน์ควรรวมถึงสิ่งที่องค์กรดำเนินการอย่างย่อๆ
4. วิสัยทัศน์ควรระบุถึงเป้าหมายไว้อย่างกว้างๆ

การดำเนินการจัดทำวิสัยทัศน์มีขั้นตอนในการดำเนินการพิจารณาได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมความพร้อม ในขั้นนี้เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร รวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กรกับทั้งทำการจัดเตรียมเอกสาร เครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งงบประมาณ และกำหนดการในการทำงาน

2. ขั้นดำเนินการ แบ่งออกเป็น

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร/หน่วยงาน เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงาน สภาพการบริหารจัดการ ความคาดหวัง และความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วทำการทบทวน วิเคราะห์ ตรวจสอบ และหาข้อสรุป

2.2 ทำการศึกษา และทำความเข้าใจกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ตลอดจนการดำเนินงานของกลุ่ม และวิเคราะห์ ตรวจสอบ หาข้อสรุป

2.3 นำข้อสรุปต่างๆ เสนอต่อคณะผู้บริหารเพื่อทำการศึกษา และสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในมุมมองต่างๆ จากนั้นให้คณะผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตที่แต่ละคนวาดฝันจะเป็นซึ่งจะได้มุมมองที่หลากหลาย

3. ขั้นตัดสินใจ

3.1 คณะผู้บริหารแต่ละคนนำมุมมองแห่งอนาคตมานำเสนอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (knowledge sharing) ตลอดจนอภิปรายหาข้อสรุปในประเด็นต่างๆ ซึ่งอาจมีการให้คณะทำงาน หรือกลุ่มบุคคลนำประเด็นสาระข้อสรุปต่างๆ ไปทำการจัดเกล้า และยกร่างขึ้นมา แล้วนำมาให้ที่ประชุมคณะผู้บริหารลงมติให้การเห็นชอบ

3.2 จัดทำเป็นข้อประกาศวิสัยทัศน์ขององค์กร และประชาสัมพันธ์ในทุกรูปแบบ ให้มวลสมาชิกทราบ

การตรวจสอบวิสัยทัศน์

การตรวจสอบวิสัยทัศน์ขององค์กรสามารถทำได้ โดยพิจารณาจากประเด็นคำถามดังต่อไปนี้ (Nanus, 1992)

1. องค์กรมีวิสัยทัศน์กำหนดไว้ชัดเจน หรือไม่ ถ้ามี คืออะไร องค์กรส่วนน้อยที่จะมีวิสัยทัศน์กำหนดไว้ชัดเจน แม้ผู้บริหารระดับสูงจะคิดว่ามีวิสัยทัศน์กำหนดไว้ชัดเจนแล้ว แต่เมื่อพิจารณาให้ถี่ถ้วนจะเห็นว่าเป็นพันธกิจ เป็นข้อบัญญัติ หรือคำขวัญที่จัดทำขึ้น

2. ถ้าองค์กรดำเนินการอย่างที่เป็นอยู่ต่อไป ในอนาคตข้างหน้าอีกสิบปี วิธีทางที่องค์กรเป็นอยู่จะดีเพียงใด ผู้นำมักมีความโน้มเอียงไปในทางที่มองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร หากผู้นำไม่สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้จะทำให้การประเมินอนาคตเบี่ยงเบนไปได้

ซึ่งผู้นำควรได้ปรึกษาหารือกับผู้รู้ภายนอกที่อยู่ในสาขาต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนขึ้น

3. บุคลากรหลักขององค์กรรู้หรือไม่ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด และเห็นด้วยกับทิศทางขององค์กรหรือไม่ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ มีการรับรู้ และมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจะทำให้เกิดพลังในองค์กร บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักจะมุ่งงมงายว่า แม้ทิศทางขององค์กรเป็นที่รับรู้แล้ว แต่มิได้สื่อลงไปถึงผู้ปฏิบัติในระดับล่าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจนมาตั้งแต่ต้น หรือถูกบิดเบือนในการส่งต่อ หรือเกิดการสื่อสารที่ไม่ดี หรือมีการปล่อยข่าวลือมากเกินไปเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรจะไปทางใด อาจทำให้พนักงานขวัญเสีย และเป็นผลเสียต่อองค์กรในภาพรวม

4. โครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร สิ่งจูงใจ และระบบข้อมูลสารสนเทศเอื้อต่อทิศทางขององค์กรหรือไม่ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วองค์กรจะต้องกำหนดแนวการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ นั้นจะต้องสอดคล้องเอื้อต่อกัน จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

หลังจากที่ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ขึ้นแล้ว ภารกิจอันใหญ่หลวงต่อไปก็คือ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้ (Primozic *et al.*, 1991)

1. พัฒนาวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีวัฒนธรรมสอดคล้องกับนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ที่องค์กรจำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้น คือ

1.1 จิตวิญญาณ และความรู้สึก (spirit and feeling) องค์กรที่บุคลากรมีจิตวิญญาณ และความรู้สึกในขั้นสูงมักจะมีระดับของความเป็นทีมงาน และมีความกระตือรือร้น คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ สูง องค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้จะง่ายต่อการสร้างการยอมรับ และความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ที่จะเอื้อต่อความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และความลับไวในการสนองตอบต่อวิสัยทัศน์

1.2 โครงสร้าง และกรอบงานขององค์กร (structure and framework) จะช่วยให้องค์กรมั่นใจในการปฏิบัติที่เน้นเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้อง และทำให้พนักงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน รวมทั้งเข้าใจบทบาทของตน หากไม่มีกรอบงานที่ชัดเจนแล้ว บุคลากรที่ดีมีความสามารถก็อาจกลายเป็นผู้ที่ไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น อาจเกินกำลังที่บุคลากรจะเอาชนะได้

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งสองประการข้างต้นนี้ หากเน้นเฉพาะจิตวิญญาณ และความรู้สึกระหว่างบุคคลก็จะเป็นการให้ความสำคัญเฉพาะประเด็นทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมขวัญกำลังใจเท่านั้น แต่ไม่อาจสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ เว้นแต่ต้องนำโครงสร้าง และกรอบงานที่เหมาะสมมาใช้ควบคู่กันด้วย

2. จัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติงานประจำ การนำวิสัยทัศน์ไปดำเนินการอาจมีช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับการดำเนินงานตามปกติ ผู้บริหารจะต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เพื่อลดช่องว่างนั้น โดยกำหนดเป้าหมายที่ต้องการแท้จริงให้ชัด ปรับแต่งโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสม การบริหารจัดการช่องว่างมีความสำคัญที่ต้องเอาใจใส่อย่างยิ่ง เพราะหากมีช่องว่างมากเกินไป ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรหลักขององค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ช่องว่างในองค์กรไม่สามารถขจัดให้หมดสิ้นได้ ทั้งนี้เพราะบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในระดับของการบริหารจัดการ หน้าที่ ความรับผิดชอบ เงื่อนไขเวลา และความทะเยอทะยานที่แตกต่างกัน

3. สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนยอมรับ และมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ องค์กรจะต้องมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์กับพนักงานทุกระดับ และต้องทำให้ทุกคนทุกระดับมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งบางองค์กรอาจมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือใช้วิธีมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับระดับปฏิบัติ ให้การฝึกอบรมที่จำเป็น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรดำเนินการตามวิสัยทัศน์ได้ นอกจากนั้นองค์กรจะต้องวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของกระบวนการวางแผนในแต่ละระดับซึ่งแต่ละส่วนขององค์กรจะต้องวิเคราะห์และสร้างแผนในส่วนของตน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ สามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นในส่วนของตนกับภาพรวมขององค์กรได้ และในที่สุดจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลตามวิสัยทัศน์

ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับล่าง รวมทั้งเครื่องมือ และทักษะในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้เกิดเพียงการรับรู้วิสัยทัศน์ และมีแผนปฏิบัติการทางกลยุทธ์ซึ่งเสมือนเป็นคำสั่งให้เดินแถวเท่านั้น และองค์กรจะไม่ประสบผลสำเร็จ

4. ผลักดันวิสัยทัศน์เข้าสู่การปฏิบัติงานประจำขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ที่มีขั้นตอนเฉพาะที่จำเป็นทุกขั้นตอนในการปฏิบัติ เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปดำเนินการ และนำเข้าสู่การปฏิบัติงานปกติขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ และสร้างบรรยากาศให้ผู้บริหารระดับล่างพัฒนาแผนกลยุทธ์ในรายละเอียดที่จะส่งผลต่อวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติจะเป็นการลดช่องว่างในองค์กรไปในตัว

5. วัดและประเมินความก้าวหน้าการดำเนินการกิจหน้าที่ทั้งภายใน และภายนอกทุกด้าน เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติในชั้นรายละเอียดแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบงาน มิฉะนั้นจะไม่มีใครรับผิดชอบ และไม่อาจประเมินความก้าวหน้าของงานได้ รวมทั้งไม่สามารถวัดผลของเป้าหมายที่จะบรรลุได้ การปฏิบัติงานประจำขององค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึงความรับผิดชอบของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพิจารณาว่าศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง และระดับปฏิบัติการสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องพัฒนาระบบการวัดผลขึ้นใช้ และผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการประเมินศักยภาพในการกำหนด พัฒนา และปฏิบัติตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 พันธกิจ (mission)

คำว่า mission มีการเรียกกันหลายชื่อ เช่น พันธกิจ ภารกิจ หรือปณิธาน เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงภาระที่องค์กรจะต้องกระทำ หรือที่กำลังกระทำอยู่

ความหมายของพันธกิจ

พันธกิจ คือ ถ้อยแถลงที่บอกถึงสิ่งที่องค์กรดำเนินการ และความมุ่งหวังที่จะบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (Coulter, 1998)

พันธกิจนั้นจะบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการบอกให้ทราบถึงขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร และจะช่วยตอบคำถามว่าองค์กรคือใคร และองค์กรกำลังทำอะไรอยู่ (พสุ เดชะรินทร์, 2547)

พันธกิจเป็นสิ่งที่จะตอบคำถามว่า “ธุรกิจของเราคืออะไร” (David, 2001)

พันธกิจ คือ สิ่งที่บอกถึงว่าอะไรที่องค์กรเป็นอยู่ และเหตุผลใดที่ต้องมีองค์กรนี้ (Harrison and St. John, 2002)

วัตถุประสงค์ของพันธกิจ

การวิเคราะห์พันธกิจขององค์กร (mission analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบ คือ (นิรนาม, ม.ป.ป.)

1. งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบันยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่
2. พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด
3. พันธกิจใดควรดำรงอยู่ เพราะเหตุใด
4. พันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่ หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด

บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าอะไร คือ การกิจหลัก การกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานอาจหลงบทบาทหน้าที่ไปทำการกิจรองแทนการกิจหลักซึ่งก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้

องค์ประกอบของพันธกิจ

พันธกิจขององค์กรๆ หนึ่งมักจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 9 ประการ (อาจจะ มีบางข้อ หรือหลายข้อก็ได้) โดยองค์ประกอบทั้ง 9 ประการประกอบด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2547)

1. ลูกค้า (ใครคือลูกค้าของเรา)

2. สินค้าและบริการ (อะไรคือสินค้าและบริการหลักขององค์กร)
 3. ตลาด (ตามภูมิศาสตร์แล้ว องค์กรเข้าไปดำเนินการแข่งขันในบริเวณใดบ้าง)
 4. เทคโนโลยี (อะไรคือเทคโนโลยีหลักที่องค์กรใช้)
 5. การคำนึงถึงการอยู่รอด เติบโต และผลกำไร (องค์กรมีความมุ่งมั่นต่อการเติบโตและผลประโยชน์ที่ดีหรือไม่)
 6. ปรัชญา (อะไรคือหลักความเชื่อ ค่านิยม จริยธรรมที่สำคัญขององค์กร)
 7. ความแตกต่าง (อะไรคือความแตกต่าง หรือสิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน)
 8. การคำนึงถึงสังคม (องค์กรให้ความสำคัญต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมเพียงใด)
 9. การคำนึงถึงบุคลากร (องค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากน้อยเพียงใด)
- นอกจากนี้ยังมีคำถามที่ควรใช้สำหรับพันธกิจขององค์กรได้แก่ (นิรนาม, ม.ป.ป.)
1. เราควรอยู่ในธุรกิจอะไร
 2. จุดประสงค์ที่แท้จริงของเราคืออะไร นอกจากการทำกำไรแล้ว องค์กรของเรา ยังมีจุดมุ่งหมายอะไรอีก
 3. เอกลักษณ์ หรือจุดเด่นเฉพาะขององค์กรของเราคืออะไร
 4. กลุ่มลูกค้าหลัก หรือผู้ใช้สินค้ากลุ่มสำคัญคือใครบ้าง

5. ผลิตภัณฑ์ หรือบริการตัวเอกของเราในปัจจุบันคืออะไร และในอนาคตควรเป็นอะไร

6. ส่วนตลาดที่สำคัญทั้งในปัจจุบัน และอนาคตคือส่วนไหนบ้าง

7. ขอบข่ายการจัดจำหน่าย และอาณาเขตตลาดกว้าง และครอบคลุมแค่ไหนในปัจจุบัน และในอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไร

8. ธุรกิจของเราได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจากที่เคยเป็นมาเมื่อ 3-5 ปี ที่ผ่านมา

9. ในอนาคตข้างหน้า 3-5 ปี ธุรกิจของเราจะเปลี่ยนโฉมจากเดิมไปเป็นอะไรอย่างไร

10. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวัง และต้องการมากที่สุดของเราคืออะไร และมีวิธีการวัดผลสำเร็จเหล่านั้นอย่างไร

11. มีประเด็นแง่คิดเกี่ยวกับปรัชญาทางธุรกิจอะไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร เช่น เรื่องภาพพจน์ขององค์กร ความเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ในบรรดาผู้ร่วมวิชาชีพ หรือชุมชน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความสามารถในการคิดค้นพัฒนา ขนาดการเสี่ยง คุณภาพ ประสิทธิภาพการผลิต วิธีการจัดการ ฯลฯ

12. ควรต้องพิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญต่อกลุ่มภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชน กลุ่มพนักงาน และอื่นๆ ในเรื่องอะไรบ้างหรือไม่

การกำหนดพันธกิจ

จากองค์ประกอบ และข้อคำถามเกี่ยวกับพันธกิจดังกล่าวข้างต้น คณะทำงานวางแผนจะต้องประชุมพิจารณาเพื่อตอบคำถามในประเด็นต่างๆ แล้วนำมาร่วมกันปรึกษา และพิจารณาออกความเห็นกัน จากนั้นก็จะมอบหมายให้มีสมาชิกจำนวนหนึ่งนำไปประมวล และเขียนขึ้นเป็นข้อความเพื่อนำมาพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้ง

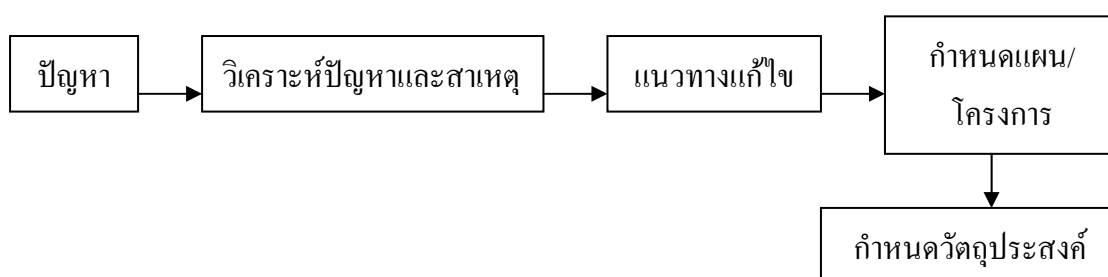
นอกจากนี้ ยังอาจดำเนินการกำหนดพันธกิจในลักษณะอื่นๆ เช่น การให้คณะผู้บริหารจำนวนหนึ่งเป็นผู้ร่วมกันจัดทำ และพิจารณาให้ความเห็นชอบโดยให้มีการทบทวนพันธกิจขององค์กรที่ผ่านมา และมีการพิจารณาถึงพันธกิจขององค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน หรือพิจารณาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วให้จัดทำร่างของพันธกิจขึ้น และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ หรือในบางกรณี องค์กรอาจจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเพื่อดำเนินการจัดทำ ซึ่งบางครั้งบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาพันธกิจ และไม่มี ความลำเอียงจะสามารถดำเนินการจัดทำพันธกิจได้มีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลภายในองค์กร (David, 2001)

3.3 วัตถุประสงค์ (objective)

วัตถุประสงค์เป็นการบอกให้ทราบถึงผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน หรือผลงานที่ต้องการเมื่อการดำเนินงานสิ้นสุด หรือแล้วเสร็จ (ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ และคณะ, ม.ป.ป.)

การเขียนวัตถุประสงค์ต้องระบุให้ชัดเจน รัดกุม และสามารถปฏิบัติได้จริง การเขียนวัตถุประสงค์ต้องครอบคลุมเหตุผลที่จะดำเนินงาน โดยจัดลำดับแยกเป็นข้อๆ เพื่อความเข้าใจง่าย และชัดเจน

การกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องกำหนดหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุ รวมทั้งการพิจารณาหาแนวทางแก้ไข หรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาแล้ว โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการพิจารณาได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์
ที่มา: ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ และคณะ (ม.ป.ป.)

3.4 เป้าหมาย (goal)

เป้าหมายเป็นสิ่งที่บอกให้ทราบถึงปริมาณ หรือคุณภาพของผลงานที่ต้องการจะทำให้เกิดขึ้นภายในเวลาที่กำหนด หรือ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่องค์กรต้องการให้เป็นในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งข้างหน้า (ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ และคณะ, ม.ป.ป.; วรรณที่ตังจักรวรรณ, 2547)

องค์ประกอบของเป้าหมาย

เป้าหมายโดยทั่วไปจะระบุถึงสิ่งที่มุ่งหวังจะให้เกิดขึ้น หรือ คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการนั่นเอง นอกจากนี้ยังจะระบุถึงระยะเวลาที่ผลแห่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นด้วย ดังนั้น เป้าหมายควรประกอบด้วย

1. สภาพความสำเร็จ/ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
2. ช่วงระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จ

การเขียนเป้าหมาย

เป้าหมายเป็นข้อสรุปของผลที่มุ่งหวังที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในการเขียนเป้าหมายนั้นควรคำนึงถึงสิ่งดังต่อไปนี้ (วรรณที่ตังจักรวรรณ, 2547)

1. คำขึ้นต้นควรใช้คำกริยา ซึ่งจะแสดงถึงอาการที่มุ่งกระทำ
2. เขียนถึงสภาพความสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่คาดหวัง
3. ระบุช่วงระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จ

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

ดังนี้

ในการเขียนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายควรคำนึงถึงหลักการที่เรียกว่า “SMART”

S	- Sensible	มีความเป็นไปได้
M	- Measurable	สามารถวัดได้
A	- Attainable	สามารถระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้
R	- Reasonable	มีเหตุผล
T	- Time	มีขอบเขตของเวลา

คุณสมบัติของเป้าหมายที่ดี

เป้าหมายที่ดีจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้ ดังนั้นจึงควรมีคุณสมบัติดังนี้ (วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์, 2547)

1. มีความชัดเจนที่มวลสมาชิกในองค์กรสามารถรับทราบ และเข้าใจได้ตรงกัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์
2. เขียนขึ้นอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง และมีการจัดทำเป็นเอกสาร
3. มีการพัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม
4. ทำทลายความสามารถของบุคลากร
5. มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

วิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรนั้น มักจะทำการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลาย ที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าหมายระยะยาว ทั้งนี้ โดยพยายามคัดเลือกจัดลำดับปัจจัยทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษจำนวนหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ และสำคัญรองลงมาเป็นลำดับ
2. พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์เพื่อให้เห็นชัดว่าปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบ หรือส่งผลต่อองค์กร ให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมาย และสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผลกระทบ หรือผลสำเร็จต่างๆ เหล่านี้ ควรจะต้องมีลักษณะขอบเขตกว้าง และมองเห็นได้ค่อนข้างชัด
3. พิจารณาคัดเลือก และลงมติเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องกำหนดขึ้น ทั้งนี้วิธีการอาจกระทำ โดยการเขียนลงไปในแบบฟอร์ม ซึ่งอาจมีข้อความว่า “เพื่อให้ได้ผล (หรือบรรลุผล) ในผลสำเร็จ ภายในปี พ.ศ....”

ในการจัดทำเป้าหมายนี้ บางครั้งเป้าหมายที่คัดเลือกมาอาจมีจำนวนค่อนข้างมาก และแต่ละข้อต่างก็มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรทั้งสิ้น ในกรณีเช่นนี้ การพิจารณาตัดออก ควรต้องมีการยึดถือตามแนวทางดังนี้ คือ เป้าหมายที่มีความสำคัญจริงๆ ควรจะมีจำนวนน้อย เหลือเฉพาะที่มีความสำคัญมากจริงๆ และควรเป็นเป้าหมายที่มีคุณค่ามากที่สุดต่อการสนับสนุนองค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จมากที่สุด เป้าหมายที่จะตกลงยอมรับนี้ ควรได้มาจากการลงมติโดยทุกฝ่าย เห็นชอบตรงกัน นอกเหนือจากนั้น สำหรับเป้าหมายอื่นที่เหลือ หรือได้เพิ่มเติมเข้ามานั้น หากเห็นว่ายังมีคุณค่าความสำคัญที่ควรพิจารณาไว้ ในทางปฏิบัติก็ควรจะนำไปพิจารณากำหนดเป็นเป้าหมายของฝ่าย แผนก หรือหน่วยงานย่อยที่อยู่ต่ำลงมาก็ได้

4. การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation)

ในทางธุรกิจนั้น เทคนิคการกำหนด หรือจัดทำยุทธศาสตร์ มีอยู่หลายวิธี เช่น TOWS Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix และ Grand Strategy Matrix โดยเทคนิคในสี่ประการหลังค่อนข้างจะพิจารณาถึงเรื่องส่วนแบ่งตลาด อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ยอดขาย กำไร การเติบโตของตลาด และตำแหน่งในการแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งในที่นี้เห็นว่า อาจไม่เหมาะกับหน่วยงาน/ระบบการศึกษา ของประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรภาครัฐเสียส่วนใหญ่ และไม่แสวงหากำไรที่เป็นตัวเงิน กับทั้งคู่แข่งก็ไม่มี ความชัดเจนเหมือนกับในทางธุรกิจ ดังนั้น เทคนิคที่จะนำเสนอในการกำหนด หรือจัดทำยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในที่นี้ จึงจะนำเสนอเฉพาะ เทคนิค TOWS Matrix ซึ่งส่วนราชการในกระทรวง กรม กอง ต่างๆ นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

TOWS Matrix หรือตารางการจัดทำกลยุทธ์ โดยการจับคู่กันระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายในอันได้แก่ จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities: O) อุปสรรค (Threats: T) โดยจับคู่กันในลักษณะของแมทริกซ์ นิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า การจัดทำ TOWS Matrix โดย TOWS เป็นคำย้อนกลับของ SWOT นั่นเอง (พิบูล ทีปะปาล, 2546)

TOWS Matrix เป็นการจับคู่กันระหว่างปัจจัยภายใน (S และ W) กับปัจจัยภายนอก (O และ T) ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ได้ถึง 4 แบบ คือ กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ ST กลยุทธ์ WO และกลยุทธ์ WT ดังนี้ (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2546)

กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งภายในไปฉวยประโยชน์จากโอกาส

กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งไปในการหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบของอุปสรรค

กลยุทธ์ WO มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์จุดอ่อนภายใน โดยฉวยโอกาสจากภายนอก

กลยุทธ์ WT เป็นกลวิธีเชิงรับ หรือป้องกันที่มุ่งตรงไปที่การลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ที่ว่าง	จุดแข็ง (Strengths : S) S1 (รายการจุดแข็ง S2 เลือกมา 5-10 S3 รายการ) ↓ S10	จุดอ่อน (Weaknesses : W) W1 (รายการจุดอ่อน W2 เลือกมา 5-10 W3 รายการ) ↓ W10
โอกาส (Opportunities : O) O1 (รายการโอกาส O2 เลือกมา 5-10 O3 รายการ) ↓ O10	กลยุทธ์ SO (ใช้จุดแข็งฉวยประโยชน์ จากโอกาส)	กลยุทธ์ WO (เอาชนะจุดอ่อน โดยฉวย ประโยชน์จากโอกาส)
อุปสรรค (Threats : T) T1 (รายการอุปสรรค T2 เลือกมา 5-10 T3 รายการ) ↓ T10	กลยุทธ์ ST (ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยง อุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (ลดจุดอ่อนให้เหลือน้อย ที่สุด และหลีกเลี่ยง อุปสรรค)

ภาพที่ 3 TOWS Matrix

ที่มา: สารอนัน โอพิทักษ์ชีวิน (2546)

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่า TOWS Matrix ประกอบด้วย 9 เซลล์ โดยเป็นเซลล์ปัจจัยสำคัญทั้งภายใน และภายนอก 4 เซลล์ เป็นเซลล์กลยุทธ์ 4 เซลล์ และเป็นเซลล์ว่าง 1 เซลล์ ซึ่งเซลล์กลยุทธ์ทั้ง 4 เซลล์นี้จะพัฒนาขึ้นหลังจากที่ได้มีการระบุปัจจัยสำคัญลงใน 4 เซลล์ เสียก่อน โดยมีขั้นตอนในการจัดทำตาราง TOWS Matrix ดังนี้

1. ระบุรายการโอกาสภายนอกที่สำคัญ
2. ระบุรายการอุปสรรคภายนอกที่สำคัญ
3. ระบุรายการจุดแข็งภายในที่สำคัญ
4. ระบุรายการจุดอ่อนภายในที่สำคัญ
5. จับคู่ระหว่างจุดแข็งภายในกับโอกาสภายนอก และบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ SO
6. จับคู่ระหว่างจุดแข็งภายในกับอุปสรรคภายนอก และบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ ST
7. จับคู่ระหว่างจุดอ่อนภายในกับโอกาสภายนอก และบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ WO
8. จับคู่ระหว่างจุดอ่อนภายในกับอุปสรรคภายนอก และบันทึกผลลัพธ์ของกลยุทธ์ WT

ผลของการจับคู่จะได้ยุทธศาสตร์ทางเลือกจำนวนหนึ่ง ซึ่งคณะผู้บริหาร ตลอดจนนักกลยุทธ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษา จะช่วยกันคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมไปใช้ในการปฏิบัติต่อไป

5. การจัดทำประเด็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (มาตรการ/งาน/โครงการ/กิจกรรม)

หลังจากที่ได้ทำการพัฒนายุทธศาสตร์ ขึ้นแล้ว นักยุทธศาสตร์ จะทำการพัฒนาแนวการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ขึ้น เพื่อให้การดำเนินยุทธศาสตร์ สามารถบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง แนวการดำเนินการเหล่านี้ ได้แก่ มาตรการ/งาน/โครงการ/กิจกรรม ต่างๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จะเป็นแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวม โดยมีระยะเวลาประมาณ 3-5 ปี หรือ 5-10 ปี แล้วแต่กรณี

6. สรุปภาพรวม และบทวน

เมื่อได้ทำการพัฒนายุทธศาสตร์ ตลอดทั้งจัดทำแนวการดำเนินการขึ้นแล้ว คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จะมีการประชุมพิจารณาเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้น และมีการปรับปรุง เพิ่มเติม ในส่วนต่างๆ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ ในระยะนี้ถือว่าเป็นร่างแผน

7. การอนุมัติ และประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์

เมื่อคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้ทำการยกร่างแผนยุทธศาสตร์ขึ้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะมีการนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในระดับกระทรวง ซึ่งหากร่างแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้รับความเห็นชอบ จะมีการนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาให้การอนุมัตินำไปใช้เป็นแนวดำเนินงานได้ หากคณะรัฐมนตรีมีข้อเสนอแนะประการใด ก็จะมีการนำไปปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนที่จะประกาศใช้ต่อไป

ในการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การแจ้งเวียนมติคณะรัฐมนตรีที่อนุมัติการใช้แผนยุทธศาสตร์ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

2. หน่วยราชการที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ อันได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นฝ่ายเลขานุการ จะดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารแผนยุทธศาสตร์ และจัดส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดทั้งมีการประสานการดำเนินการต่างๆ

3. การเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์เอกสารแผนยุทธศาสตร์ผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น ทางอินเทอร์เน็ต เอกสารแผ่นพับสรุปสาระสำคัญ และอื่นๆ

ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy implementation)

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นผลสรุปรวมของกิจกรรม และทางเลือกต่างๆ เพื่อดำเนินการไปตามแผน (Wheelen & Hunger, 2002 : 192) หรือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์ได้ถูกแปลงให้เป็นรูปธรรม โดยการจัดทำประเด็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินยุทธศาสตร์ ให้ประสบผลสำเร็จอื่นๆ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นั่นเอง

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะถึงแม้จะมียุทธศาสตร์ที่ดี แต่ถ้ามิได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว การจัดการศึกษาก็จะไม่ประสบความสำเร็จได้ ในทำนองเดียวกัน แม้จะมียุทธศาสตร์ที่ดูพอใช้แต่ไม่ถึงกับดีเยี่ยม ถ้าได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ถูกต้องและเหมาะสม การจัดการศึกษาก็สามารถประสบความสำเร็จได้ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติพิจารณาได้ดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติการ และจัดสรรงบประมาณ

แผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาเป็นภาพใหญ่ที่แสดงถึงการจัดการศึกษาอย่างมียุทธศาสตร์ โดยให้มุมมองที่เป็นภาพรวมของการบริหารจัดการศึกษาในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็น 3-5 ปี ดังนั้น การนำแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติจึงต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

โดยปกติ ระยะเวลาในการดำเนินการของแผนปฏิบัติการจะกำหนดไว้ 1 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณของรัฐที่มีการจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปใช้ในการดำเนินงานในแต่ละปี ซึ่งงบประมาณจะถูกจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ ผ่านกลไก/กระบวนการไปตามลำดับ โดยในแต่ละปีรัฐบาลจะต้องจัดทำเป็นกฎหมายเรียกว่า พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี และแถลงต่อรัฐสภาเพื่อให้มีการพิจารณาและให้การอนุมัติ

โดยทั่วไปแผนปฏิบัติการควรจะตอบคำถามต่อไปนี้ คือ อะไร อย่างไร เมื่อไร ใคร และเท่าไร

ข้อสังเกต แผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาซึ่งเป็นภาพใหญ่นั้น ยังยากจะระบุได้ว่าใครทำ และจะใช้เงินเท่าไร แต่แผนปฏิบัติการจะมีการระบุชัดเจนถึงเจ้าภาพที่ต้องดำเนินการตามภารกิจต่างๆ และมีการประมาณการวงเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนด้วย

กล่าวโดยสรุป การนำแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน และมีการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และมีปริมาณที่เพียงพอ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

2. การอนุมัติแผนปฏิบัติการ

เมื่อมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จแล้ว แผนปฏิบัติการจะนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการเพื่อให้ความเห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และเมื่อได้ข้อยุติในระดับ ก.พ.ร. แล้ว จะมีการนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการตามแผน โดยในขั้นนี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจะต้องทำสัญญาข้อตกลง (agreement) กับนายกรัฐมนตรีด้วย ซึ่งเป็นการให้ข้อสัญญาผูกพันว่าจะต้องดำเนินการให้เกิดผลผลิตตามที่ได้ระบุไว้ในแผน อันเป็นแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นั่นเอง

3. การประสานการดำเนินงาน และบริหารจัดการอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จ

เมื่อแผนปฏิบัติการได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วก็จะมีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในการดำเนินการนั้น หน่วยงาน/ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ จะต้องประสานงานกันในแต่ละระดับ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปโดยราบรื่น ตลอดทั้งมีการมอบหมายภารกิจให้แก่ผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับ มีการสื่อสารการดำเนินงานลงไปถึงระดับล่าง มีการจัดคนให้สอดคล้องกับภารกิจการดำเนินงาน ตลอดจนอาจมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความหมายของความรู้และการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของความรู้ และการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ได้สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ นอกจากนี้ยังหมายถึง “องค์ความรู้ในแต่ละสาขาวิชา” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อม และกรอบการทำงานสำหรับการประเมิน และรวมกันของประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่ (Davenport and Prusak, 1998 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

ความรู้ คือการรู้แจ้ง (insight) ความเข้าใจ และวิธีการที่สามารถปฏิบัติได้ ที่เราครอบครองอยู่ ซึ่งเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่ทำให้เราปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างชาญฉลาด (Wiig, 1996)

ความรู้ คือการได้รับความเข้าใจโดยผ่านประสบการณ์ หรือการศึกษาเล่าเรียน หรือเป็นความรู้เห็นในวิถีทางที่จะกระทำบางสิ่งให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จ (Awad and Ghaziri, 2004)

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่านัยของความรู้สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ เช่น

1. การได้รับความเข้าใจ หรือเป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์
2. ความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล
3. องค์ความรู้ในแต่ละสาขาวิชา

โดยในสองประการแรกเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวเรา ส่วนในประการที่สามเป็นความรู้ที่ปรากฏอยู่ภายนอกตัวเรา ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับกรณีเหล่านี้จะได้กล่าวถึงต่อไป

ส่วนการจัดการความรู้นั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์การ เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน และกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้นจึงต้องนิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล และด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูล และคอมพิวเตอร์ โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์การเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรม และสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรม และเป็นผู้นำในองค์การ รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง แนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดี และเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนให้มีความรู้ไว้ในองค์การถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้องค์การ ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่า องค์การมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

สุกัทธ์ บุญญานนท์ (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีการจัดการกับฐานความรู้ (knowledge based) สามารถสะสม และรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ และนำความรู้มาแบ่งปันใช้งาน (knowledge sharing) ให้กับทุกคนในองค์กร

อูรารัตน์ วงศ์ศิลป์ (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการจัดการสารสนเทศ และความรู้ที่เป็นสิ่งสำคัญ หรือ ทรัพย์สินที่เป็นนามธรรมที่องค์กรต้องเป็นส่วนสำคัญสำหรับสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ส่วน บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547) ได้นำเสนอความหมายของการจัดการความรู้ที่ผู้รู้หลายท่านได้ให้ไว้ ดังนี้

การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ และมีการถ่ายทอด แบ่งปันไปยังบุคลากรได้ใช้ประโยชน์อย่างถูกต้องเหมาะสม

การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ โดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ (Kucza, 2001 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

ยุทธนา แซ่เตียว (2547) กล่าวว่า แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอด และแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่าง

ถูกต้อง และเหมาะสม รูปแบบของการจัดการความรู้อาจอยู่ในรูปของการเรียนรู้จากประสบการณ์ ในอดีตของตนเอง การเรียนรู้จากการทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำการเทียบเคียง (benchmarking) การจ้างคนเก่งๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนา หรือ แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น ตลอดจนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ

มนต์ชัย พินิจจิตสมุทร (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำ ความรู้ที่มีอยู่ หรือที่ได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หรือเรียก ย่อๆ ว่า KM คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้

ส่วน Awad and Ghaziri (2004) ได้นำเสนอแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่ให้ความหมาย ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

การจัดการความรู้ เป็นศิลปะการสร้างสรรค์คุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร

การจัดการความรู้ เป็นการจำแนกแยกแยะ และจัดหมวดหมู่สารสนเทศ และบุคลากร ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร

การจัดการความรู้ เป็นสาขาวิชาที่ถือเอาความสามารถในการใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน และสั่งสม แพร่กระจายความรู้ไปสู่การดำเนินกิจการ ซึ่งเป็นความพยายามใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ ภายในองค์กรเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

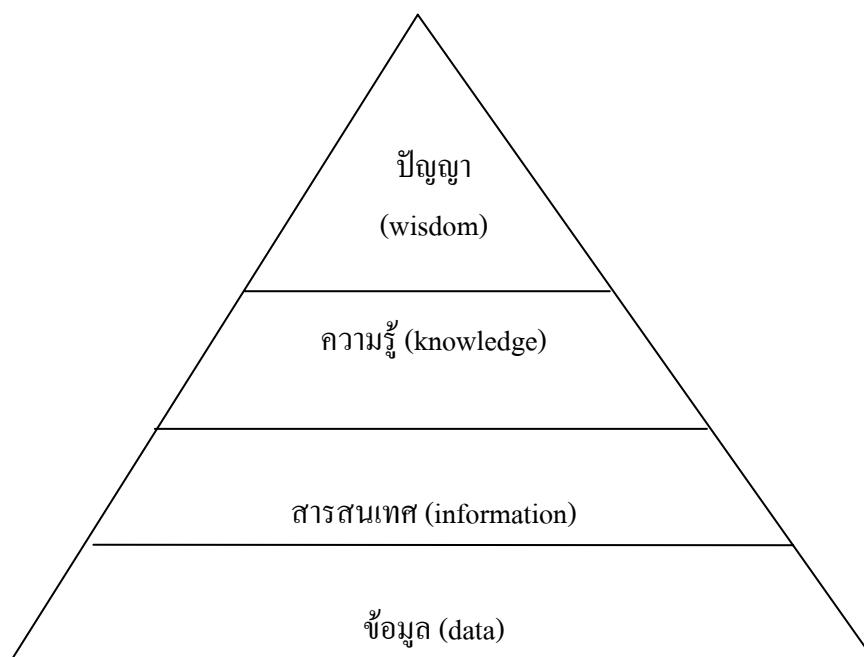
การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ที่มีเจตนาก่อให้เกิดความรู้ที่ถูกต้องขึ้นในบุคคล และเวลาที่ ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลได้ใช้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศในกิจกรรมการทำงาน ในแนวทางที่มุ่งมั่นไปสู่การปรับปรุงพัฒนาผลงานขององค์กร

การจัดการความรู้ เป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนสินทรัพย์เกี่ยวกับความรู้ และมีการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ คือการดำเนินการใดๆ ในการนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

ลำดับขั้นของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกตามลำดับขั้นได้ดังนี้



ภาพที่ 4 พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

ที่มา: Awad and Ghaziri (2004)

จากภาพที่ 4 แสดงถึงความสัมพันธ์ของลำดับขั้นของความรู้ ดังนี้ ข้อมูล (data) เป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการแปลความหมาย และเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือหลายสถานการณ์ เมื่อนำข้อมูลมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ประมวลผล

เพื่อให้มีความหมายในการใช้ประโยชน์ยิ่งขึ้น ก็จะได้สารสนเทศ (information) แต่สารสนเทศก็เป็นเพียงผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ประมวลผลเท่านั้น สารสนเทศอาจไม่มีความรู้อย่างแท้จริง ต่อเมื่อนำสารสนเทศมาแปลความและสังเคราะห์ขึ้น โดยผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้ จึงจะเกิดเป็นความรู้ (knowledge) ขึ้น และเมื่อตกผลึกอยู่ในตัวคน และแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะที่บุคคลจะสามารถกระทำการได้บรรลุผลสำเร็จได้ก็เรียกว่าเกิดปัญญา (wisdom) ขึ้น บุคคล ชุมชน/องค์กรที่มีปัญญาย่อมจะสามารถแก้ไขปัญหาหรือกระทำการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ หรือสามารถที่จะรู้เห็น เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างดียิ่งขึ้น หรือสามารถต่อยอดความรู้ให้งอกงามยิ่งขึ้นได้

ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา มีความเกี่ยวพันกันอย่างแยกไม่ออก ดังนั้น การจัดการความรู้ที่ดีจึงมักต้องรวมการจัดการข้อมูล และสารสนเทศเข้าไว้ด้วยกัน ส่วนปัญญานั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยต้องมีความรู้เป็นฐานนั่นเอง ผู้มีความรู้มักจะเป็นผู้มีปัญญาไปด้วยเสมอ เพราะความรู้ย่อมก่อให้เกิดปัญญา อันจะนำมาซึ่งการบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา

ข้อมูล			สารสนเทศ		ความรู้	ปัญญา
รายงานปริมาณน้ำฝนที่ตกใน			จากการวิเคราะห์พบว่า		-ปริมาณฝนตกลดลงจะ	สมรรถนะที่บุคคล
ประเทศไทย			ปริมาณวันที่ฝนตกเฉลี่ย		ทำให้เกษตรกรประสบ	ชุมชน/องค์กร
			ของทุกภาคมีค่าลดลง		ปัญหาเรื่องพืชไร่น้ำขาด	สามารถป้องกัน
ภาค	ค่าเฉลี่ย	วันจริง	ภาค	ลดลง (%)	น้ำ ส่งผลให้มีผลผลิต	หรือแก้ไขมิให้พืช
เหนือ	120	100	เหนือ	17	ต่อไร่ต่ำ พืชไร่ที่ขาด	ไร่น้ำได้สำเร็จ
กลาง	110	95	กลาง	14	ความสมบูรณ์จะถูกกด	ทั้งในขณะปัจจุบัน
ตะวันออก	130	120	ตะวันออก	8	ราคาจากผู้ซื้อ	และที่จะเกิดขึ้นใน
อีสาน	100	85	อีสาน	15	-หากปริมาณฝนตก	อนาคต
ใต้	150	120	ใต้	20	เฉลี่ยยังมีแนวโน้ม	
					ลดลงจะก่อให้เกิด	
					ปัญหาเรื่องการปลูกพืช	
					ไร่ในปีต่อไป	

ที่มา: บุริม โอทกานนท์ (ม.ป.ป.)

ประเภทของความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

Choo (2000) แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) เป็นทักษะ หรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์ และนำมาเล่าสู่กันฟัง จึงไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์ หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกต และเลียนแบบ

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสาร และเผยแพร่ได้อย่างสะดวก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ 1) ความรู้ที่ยึดวัตถุเป็นฐาน (object-based) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้าง หรือ ประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น ผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และ 2) ความรู้ที่ยึดกฎเป็น ฐาน (rule-based) เป็นความรู้ที่ถูกลำมาประมวลเป็นกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (cultural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธา หรือ ความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริงซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อน ผลกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อม

Da (1976 อ้างใน กิริติ ชยียงขง, 2549) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท สรุปได้ ดังนี้

1. ความรู้ทางสังคม (social knowledge) หรือ ความรู้สาธารณะ (public knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมโดยระบบสังคมซึ่งสามารถเข้าถึงได้อย่างอิสระ และเท่าเทียมกันของสมาชิกที่อยู่ในสังคมนั้นๆ ผ่านการเก็บบันทึก และรวบรวม

2. ความรู้ส่วนบุคคล (personal knowledge) หรือความรู้ส่วนตัว (individual knowledge) หรือความรู้ที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล และสามารถเข้าใจ หรือรับรู้ได้เพียงบุคคลคนนั้น หรือ โดยผ่านบุคคลคนนั้นเท่านั้น เช่น การถามคำถามบุคคลนั้นโดยตรง

Ipe (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับฐานความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูล และความรู้ของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อกันว่าจะจำแนกความรู้ในงานอย่างไร พบว่า ประกอบด้วยความรู้ 4 ชนิด ซึ่งเป็น ความรู้ที่จะถูกแบ่งปันแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าแบบอื่น ดังนี้

1. ความรู้ในทฤษฎี (theoretical knowledge) เป็นความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่พื้นฐานมาจากการเรียนรู้ การอบรมทางวิชาชีพ และประสบการณ์เฉพาะบุคคล

2. ความรู้ภายใน (domain knowledge) เป็นความรู้ภายในที่มีขอบเขตซึ่งสัมพันธ์กับระบบ และการผลิตขององค์กร และการฝึกหัดทางธุรกิจ

3. ความรู้จากการเข้าสังคม (social knowledge) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ระหว่างบุคคล และ/หรือกลุ่ม

4. ความรู้ที่ออกแบบโดยทีมงาน (purposive emergent contextual: PEC) เป็นความรู้ที่ออกแบบโดยทีมงานระหว่างบุคคล และ/หรือกลุ่ม ความรู้ประเภทนี้ต้องใช้การแบ่งปันความรู้ และสร้างความเข้าใจในทีมระดับสูง โดยเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ที่ออกแบบจากจุดประสงค์ที่ต้องการในการทำงานร่วมกันของความรู้ในทฤษฎี และความรู้ภายในภายใต้บริบทของการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การร่วมกัน

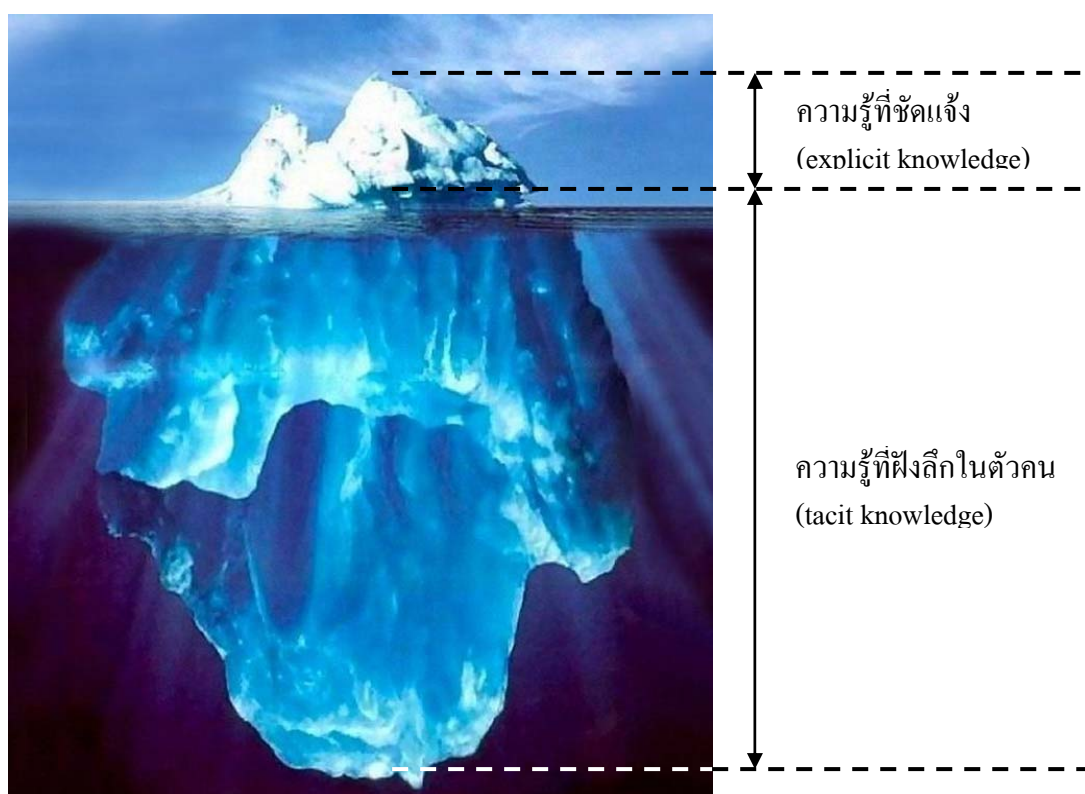
ประพนธ์ ภาสุขยัต (2549) กล่าวว่า ความรู้มี 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม มักปรากฏในเอกสาร หรือตำรา ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้มาจากการทดลอง ได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และผ่านกระบวนการพิสูจน์ หรือกระบวนการวิจัย เป็นความรู้ที่ถูกทำให้กลายเป็นเรื่องทั่วไป (generalize) ไม่ติดอยู่ในบริบทใดบริบทหนึ่ง และเป็นความรู้ที่นำไปสู่ทฤษฎี

2. ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด และเป็นความรู้ที่ได้มาจากการปฏิบัติ (practice) บางทีเรียกว่าเป็นเคล็ดวิชา หรือภูมิปัญญา ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้มาจากการใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ หรือเรียกได้ว่า เป็นสิ่งที่ได้มาสดๆ มีบริบท (context) ติดอยู่ และยังไม่ได้ถูกปรุงแต่งอย่างใด

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภทแล้วจะพบว่า ความรู้ที่เป็นหลักวิชาที่ต้องผ่านการพิสูจน์ หรือ เขียนออกมาเป็นทฤษฎีนั้นถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวตน และเปรียบกับภูเขาน้ำแข็ง ความรู้ส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง นั้นจะเห็นได้ง่ายคล้ายกับส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่พ้นน้ำ แต่ความรู้ส่วนที่เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวตน นั้นแฝงอยู่ในตัวตน ทำให้มองไม่เห็น เปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ถ้านำมาเปรียบเทียบกันแล้วจะพบว่า มีปริมาณมากกว่าส่วนที่พ้นน้ำค่อนข้างมาก

นอกจากนี้ ภาคร จินดาวงศ์ (2549) กล่าวเพิ่มเติมว่าโดยปกติแล้วทุกคน หรือทุกองค์การ จะมีความรู้ทั้ง 2 ประเภทอยู่ในตัว แต่ขนาดความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน จะมีขนาดใหญ่กว่าความรู้ชัดแจ้ง ในอัตราส่วน 80 ต่อ 20 หรืออาจกล่าวได้ว่า การมองคนอย่ามองแค่สิ่งที่เห็นภายนอก เพราะความรู้ที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวคน และองค์การ จะเป็นความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ภายใน และไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่าย ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ภูเขาน้ำแข็งความรู้
ที่มา: ภาคร จินดาวงศ์ (2549)

ส่วน Nonaka and Takeuchi (1995) กล่าวถึงความรู้ใน 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ของบุคคล ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นจึงยากที่จะจัดทำเป็นแบบแผน และสื่อสารได้ ความรู้โดยนัยยังรวมถึงองค์ประกอบทางด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น กระบวนทัศน์ (paradigm) มุมมอง (perspective) ความเชื่อ (belief) และ

ข้อคิดเห็น (viewpoint) และองค์ประกอบทางด้านเทคนิค เช่น การรู้วิธีการที่ชัดเจน ความรู้ทางช่างฝีมือ (craft) และทักษะ (skill) ความรู้ในทางปฏิบัติ และความรู้ที่เป็นประสบการณ์ เป็นต้น

2. ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดในภาษาที่เป็นทางการอย่างมีระบบได้ เช่น ความรู้ที่เป็นทฤษฎี ความรู้ที่มีอยู่ในตำรา หนังสือ คู่มือ เอกสาร รายงาน ฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติต่างๆ

จะเห็นได้ว่า ความรู้สามารถพิจารณาได้ในหลายประเภท แล้วแต่มุมมองของนักวิชาการแต่ละคน แต่ที่ชัดเจนจะมีอยู่ 2 ประเภท คือ ความรู้โดยนัย และความรู้โดยชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

Spek and Carter (2003) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เพื่อสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และหลอมรวมความรู้เข้ากับการปฏิบัติ
2. เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ในการสร้างสรรค์ผลผลิต และบริการใหม่ในอนาคต
3. การเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อการสร้างสรรค์ผลผลิต และบริการใหม่

ส่วน วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

3. เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร หรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. สร้างนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
2. เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า โดยการลดเวลาการตอบกลับ
3. ลดอัตราการลาออก โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงาน และให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม
4. ลดเวลาการบริหาร และลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
5. ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร

ัชชาวลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ มีหลายด้านสรุปได้ ดังนี้

1. ประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยทั่วไป มี 9 ด้าน คือ
 - 1.1 เพิ่มศักยภาพองค์กรในด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ปรับปรุงความรับผิดชอบ และต้นทุน
 - 1.3 เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรม
 - 1.4 สร้างความสามารถในการแข่งขัน

- 1.5 ระบบการติดต่อสื่อสารเข้าถึงพนักงานได้เร็ว
- 1.6 มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) ช่วยลดต้นทุน แต่เพิ่มผลผลิต
- 1.7 กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ องค์การคล่องตัว
- 1.8 ภาพลักษณ์ ตราสินค้า และสถานภาพขององค์การอยู่ในแถวหน้า
- 1.9 ช่วยคัดกรองความรู้ และประหยัดต้นทุน

2. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์การ

- 2.1 เพิ่มผลผลิต และกำไร
- 2.2 พัฒนา และรักษาแรงงานความรู้ และหุ้นส่วน
- 2.3 ช่วยในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 ช่วยค้นหาความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ
- 2.5 กระจ่ายวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมในการจัดการกับสายการผลิตที่สูงสุด

3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถาบันการศึกษา

- 3.1 เป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์ความรู้ และขยายเขตแดนของมหาวิทยาลัยสู่โลกกว้าง
- 3.2 ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกล และ e-learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3.3 มีการทำงานร่วมกันระหว่างครู และนักเรียนในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกัน
- 3.4 ช่วยจำลองประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เข้าใจเนื้อหาต่างๆ มากขึ้น
- 3.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง และศักยภาพในการเรียนรู้

4. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับรัฐบาล

- 4.1 ช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีความฉลาดมากขึ้น
- 4.2 ปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพชีวิตให้มีทุนทางปัญญา
- 4.3 ลดปัญหาในการแสวงหาสารสนเทศ
- 4.4 ช่วยจัดการความรู้ของชุมชน

ชั้นฤทธิ์ ปฐมเล็ก (2547) กล่าวว่า ผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคลากร และระดับองค์กร ในแต่ละด้านสรุปได้ ดังนี้

ระดับบุคลากรมีประโยชน์ คือ

1. ช่วยให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ ภาคภูมิใจ พึงพอใจ และมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
2. ช่วยให้บุคลากรมีความมั่นคงในอาชีพ การงานมากขึ้น
3. เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. เกิดบรรยากาศของการทำงานที่ช่วยเหลือกัน และประสานงานคล่องตัวขึ้น
5. สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม

ระดับองค์กรมีประโยชน์ คือ

1. สร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าในรูปผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่
2. สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจกับลูกค้ากลุ่มใหม่
3. ลดความผิดพลาดในการทำงาน
4. ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า และลดเวลาการทำงาน
5. เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร

นอกจากนี้ เมื่อองค์กรมีการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้จะก่อให้เกิดสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ ทรัพย์สินทางปัญญา หรือความรู้ (knowledge asset) เป็นความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของบุคลากร สินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าจริง แม้ว่าทรัพย์สินทางปัญญาจะจับต้องไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก

ยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สามารถพิจารณาได้ในหลายลักษณะ ซึ่งผู้รู้ทั้งหลายได้มีการนำเสนอไว้ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ในการแสวงหา เพิ่มพูนความรู้ สามารถทำได้หลายทาง คือ (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2544)

1.1 การพัฒนาขึ้นเองเป็นการภายใน เทคโนโลยีพื้นฐาน สร้างเป็นนวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกเริ่มขององค์กร

1.2 การพัฒนาขึ้นเองภายใต้ความช่วยเหลือจากคนนอกองค์กร โดยเข้ามาช่วยเหลือบางจุดของการทำงาน

1.3 การจัดหาจากตลาด เช่น การจัดซื้อซอฟต์แวร์เพื่อใช้งาน เป็นการดูดซึมความรู้เข้าสู่ทีมงาน

1.4 การร่วมมือกันระหว่างองค์กร

1.5 การผนวก และควบกิจการ (merger and acquisition)

2. ยุทธศาสตร์เน้นเครื่องกับยุทธศาสตร์เน้นคน ยุทธศาสตร์ในกรณีนี้ Hansen *et al.* (1999 cited in Aronovitz, n.d.) ได้จัดกลุ่มยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1 ยุทธศาสตร์เน้นการทำให้เป็นรหัส (codification strategy) ได้แก่การที่องค์กรมียุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่มีศูนย์รวมอยู่ที่คอมพิวเตอร์ โดยความรู้จะถูกทำเป็นรหัสและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ซึ่งบุคลากรสามารถเข้าถึง และเรียกใช้ได้โดยสะดวก

2.2 ยุทธศาสตร์เน้นคน (personalization strategy) ได้แก่ความรู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับบุคคล ผู้ซึ่งพัฒนามันขึ้นมา และมีการแบ่งปันระหว่างบุคคลกับบุคคล โดยที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ ในจุดมุ่งหมายหลัก คือ ช่วยการสื่อสารความรู้ของบุคคล มิใช่การจัดเก็บความรู้ กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์นี้เน้นการแบ่งปันระหว่างบุคคลกับบุคคล

ตารางที่ 3 แสดงยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้

ประเด็น	ยุทธศาสตร์เน้นการทำให้เป็นรหัส (codification strategy)	ยุทธศาสตร์เน้นคน (personalization strategy)
ยุทธศาสตร์ที่ใช้	ให้ระบบข้อมูลที่คุณภาพสูง เชื่อถือได้ และรวดเร็ว มีการจัดการที่ดี นำไปใช้ซ้ำๆ ได้อีก	ใช้พื้นฐานของความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล สร้างสรรค์ มีเหตุมีผล
รูปแบบความคุ้มค่า	-ลงทุนครั้งเดียวนำมาใช้ซ้ำๆ ทำให้ต้นทุนต่อความรู้ต่ำ -ใช้ทีมงานใหญ่	ความรู้ที่ใช้ในแต่ละครั้งมีเอกลักษณ์เฉพาะ ทำให้ต้นทุนต่อความรู้สูง มักใช้ทีมงานขนาดเล็ก
เทคโนโลยีสารสนเทศ	ลงทุนจำนวนมากกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล	ลงทุนระดับปานกลางกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการพัฒนาเครือข่ายเชื่อมโยงผู้คน
ทรัพยากรมนุษย์	-ใช้คนระดับปานกลางโดยงานเป็นระบบ -ใช้ความรู้ซ้ำๆ -การฝึกอบรมทำเป็นกลุ่มใหญ่ ให้รางวัลกับคนที่ใช้ฐานข้อมูล	ใช้คนระดับสูงเพื่อสร้างความรู้ แก้ปัญหาฝึกอบรมแบบตัวต่อตัว ให้รางวัลกับคนที่แบ่งปันความรู้

ที่มา: ฤกษ์ หาญอุตสาหกรรม (2548)

3. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้โดยรวม ยุทธศาสตร์ในกรณีนี้ วิจารย์ พานิช (ม.ป.ป.)

กล่าวถึง American Productivity and Quality Center ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ คือ

3.1 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีพื้นฐานด้านความรู้ดีมาก มีความเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องขอขาดขาดต่อความสำเร็จในระยะยาว และต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการในด้านการจัดการความรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างครบถ้วน และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร และมักจะมีความเชื่อว่าความรู้เป็น “ผลิตภัณฑ์” อย่างหนึ่งขององค์กร

3.2 ยุทธศาสตร์ถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด มักใช้เป็นยุทธศาสตร์เสริมเพื่อพัฒนาการดำเนินการ และพัฒนาความรู้ที่ฝังอยู่ในผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เป้าหมายหลักอยู่ที่การลดระยะเวลาของการผลิต เพิ่มการตอบสนองต่อลูกค้า ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มยอดขาย โดยการทำฐานความรู้ขององค์กรไปบรรจบกับความต้องการของลูกค้า องค์กรที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้จะเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นเครือข่ายสำหรับเป็นเครื่องมือถ่ายทอดความรู้ องค์กรมักมีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมความร่วมมือกันในการถ่ายทอดความรู้ ตัวอย่าง เช่น ศูนย์วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice center) ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (community of practice) รวมทั้งมักจัดระบบสำหรับปรับโครงสร้างคลังข้อมูล และระบบการกระจายความรู้

3.3 ยุทธศาสตร์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า หลักการสำคัญ คือ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการรวบรวม จัดระบบ และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ในด้านพฤติกรรม และแรงจูงใจของลูกค้า ความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์นี้ กับกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์โดยทั่วไป อยู่ที่การเน้นความรู้ที่ได้มาจากการสอบถามลูกค้าเป็นสำคัญ

3.4 ยุทธศาสตร์ปัจเจกบุคคล ยุทธศาสตร์นี้เน้นความเชื่อว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินส่วนบุคคลที่มีบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเป็นเจ้าของ จึงต้องมีมาตรการสนับสนุนบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้ค้นหา คงไว้ และขยายความรู้ โดยมีเป้าหมายให้ทุกคนในองค์กรปรับความรู้ของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ความรู้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสามารถ ยุทธศาสตร์นี้เน้นว่า

การจัดการความรู้เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล ระบบอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแรงจูงใจจึงต้องส่งเสริมการจัดการความรู้ระดับบุคคล และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล ให้การตอบแทนแก่ การสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และการพัฒนาตนเอง เป้าหมายหลักของ ยุทธศาสตร์นี้ คือ การสร้างวัฒนธรรมความรู้เข้มข้น

3.5 ยุทธศาสตร์จัดการสินทรัพย์ทางปัญญา เน้นการจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์ ในกลุ่มสิทธิบัตร ขั้นตอนการทำงาน ลูกค้าสัมพันธ์ และสินทรัพย์เชิงโครงสร้าง การดำเนินการเน้น การประเมิน การจัดระบบ การตีค่า การรักษาความปลอดภัย การเพิ่มความพร้อมในการส่งมอบ และความพร้อมด้านการตลาดของสินทรัพย์เหล่านี้

3.6 ยุทธศาสตร์สร้างความรู้และนวัตกรรม เน้นการสร้างความรู้ใหม่ โดยการยกระดับ ความรู้เดิม เครื่องมือที่ใช้คือ “เกลียวความรู้” การดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้ทำให้เกิดความรู้ หมุนขึ้น ยุทธศาสตร์นี้ท้าทาย เพราะต้องใช้นวัตกรรม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบ สำคัญในการจัดการความรู้ แต่ไม่เพียงพอสำหรับกิจกรรมริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องการองค์ประกอบ อื่นๆ อีกหลายอย่างเกี่ยวกับวัฒนธรรม และความสัมพันธ์

ตัวแบบ/กระบวนการในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มีตัวแบบ/กระบวนการ พิจารณาได้ในหลายประการ ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Margardt (1996 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ดังนี้

1.1 การแสวงหา และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญ ประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กร สามารถทำได้ดังนี้

1.1.1 การให้ความรู้กับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ

1.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงาน

1.2 การแสวงหา และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น

1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา

1.2.3 การเปิดรับข่าวสารจากหลายสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรศัพท์ วิทยุ ทีวีทัศน์ ภาพยนตร์ อินเทอร์เน็ต สื่อผ่านดาวเทียม เป็นต้น

1.2.4 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

1.2.5 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ

1.2.6 การจ้างพนักงานใหม่

1.2.7 การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตร และการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (knowledge creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวม และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจ และโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัย และการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์

อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้าง และการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้าง และการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์การต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคว้าความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

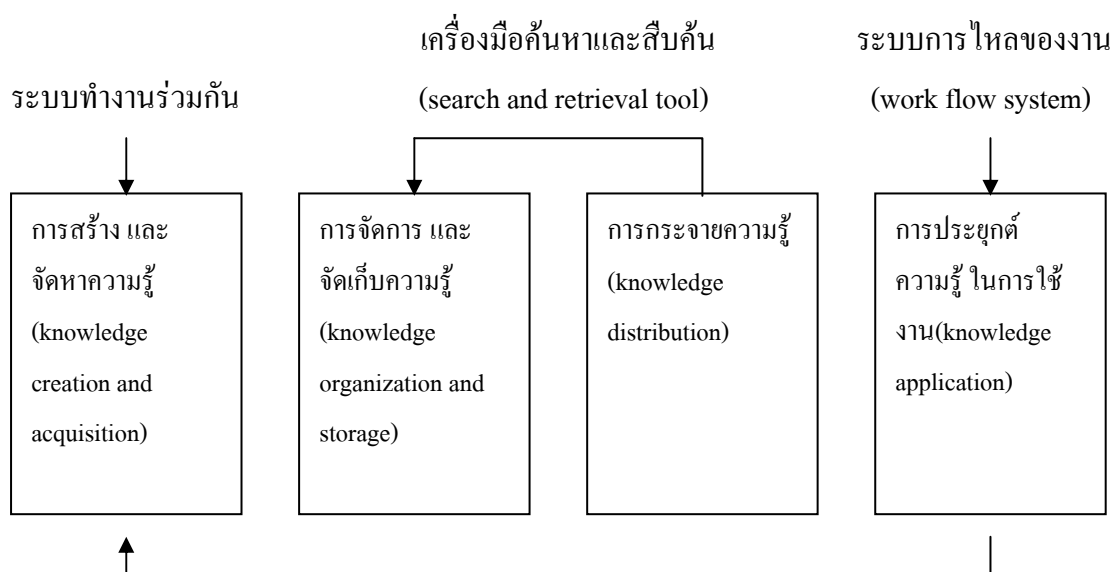
ในส่วนของการค้นคว้าความรู้ (retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทาง หรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization)
การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว เหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

- 4.1 การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมายข่าว ประกาศ)
- 4.2 การฝึกอบรม
- 4.3 การประชุมภายใน
- 4.4 การสรุปข่าวสาร
- 4.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
- 4.6 การเชื่อมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- 4.7 การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน
- 4.8 ระบบพี่เลี้ยง
- 4.9 ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น
- 4.10 การหมุนเวียนงาน
- 4.11 ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา
- 4.12 คณะทำงาน
- 4.13 เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ โกลด์ ดีลีลธรรม (2546) มีดังนี้

1. การสร้าง และการจัดหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) ตัวอย่างที่เห็นได้ อย่างเด่นชัดก็คือ องค์กรธุรกิจญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาวในการสร้าง ความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) ที่มีได้แสดงออกในรูปเอกสาร แต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ เพื่อสร้างกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด และใช้สารสนเทศ ทางความรู้ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถโดยใช้ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงาน (rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็น knowledge creator ซึ่งองค์กร ส่วนใหญ่ของยุโรปยากที่จะพัฒนาตามแนวทางวัฒนธรรมองค์กร ดังกล่าวนี้ได้
2. การจัดการ และจัดเก็บความรู้ (knowledge organization and storage) เป็นการจัดเก็บ ความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่ และเก็บลงในฐานข้อมูล
3. การกระจายความรู้ (knowledge distribution) โดยใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศ ทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน
4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน(knowledge application) การเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก ต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่าย (network) ไปยังหน่วยงานต่างๆ



ภาพที่ 6 กระบวนการจัดการความรู้ของโกศล ดิศีลธรรม

ที่มา: โกศล ดิศีลธรรม (2546)

กระบวนการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ ภฤศ หาญอุตสาหะ (2548) มีดังนี้

ภาพรวมของการจัดการความรู้เริ่มต้นที่การสร้าง หรือการจัดหาความรู้ (knowledge creation and capture) จากนั้นตรวจสอบยืนยันความถูกต้อง และทำการรวบรวมจัดเก็บความรู้ (knowledge verification and organization) และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (knowledge utilization) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer/sharing) และการรักษาความรู้ (knowledge retention) พิจารณารายละเอียดได้ดังนี้

1. การสร้าง หรือการจัดหาความรู้ (knowledge creation and capture) การสร้างความรู้มีความสำคัญช่วยให้องค์กรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือพัฒนาแนวทางปฏิบัติต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรอาจไม่จำเป็นต้องสร้างความรู้ใหม่ขึ้นเอง แต่สามารถรับความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกมาใช้ ดังนั้น ความสามารถในการจัดหาความรู้ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการสร้างความรู้ใหม่

การสร้างความรู้เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่ง Nonaka, Toyama and Konno ได้เสนอตัวแบบในการอธิบายการสร้างความรู้ในองค์กรอันประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1.1 กระบวนการเปลี่ยน และพัฒนาความรู้ระหว่างความรู้ที่ชัดเจนกับความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน

1.2 พื้นที่สำหรับแบ่งปันความรู้ ซึ่ง Nonaka เรียกว่า “Ba” หมายถึงพื้นที่ ซึ่งอาจเป็นพื้นที่ทางกายภาพ หรือพื้นที่เชิงปัญญาเพื่อเอื้อให้เกิดการสร้างความรู้

1.3 องค์ประกอบ ได้แก่ สันทรัพย์ทางปัญญา ปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์ และผู้ดำเนินการในกระบวนการสร้างความรู้

ปัจจัยทั้งสามเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้ และพัฒนาต่อเนื่องกันไปเป็นวงจรที่หมุนเวียนต่อเนื่องไปเรื่อยๆ

2. การตรวจสอบ และการรวบรวมจัดเก็บความรู้ (knowledge verification and organization) เมื่อมีการสร้างหรือจัดหาความรู้แล้ว จะต้องมีการตรวจสอบความรู้ที่นั้นว่าถูกต้องเที่ยงตรง และใช้การได้หรือไม่ จากนั้นจะต้องทำการรวบรวม และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ปัจจุบันองค์ความรู้เกิดขึ้นมากมาย ดังนั้น หากจัดเก็บไม่เป็นระบบก็อาจเป็นปัญหาในการนำมาใช้ เปรียบเสมือนกับห้องสมุดขนาดใหญ่ หากไม่มีระบบจัดเก็บหนังสือให้เป็นระเบียบแล้ว เมื่อต้องการจะหาหนังสือสักเล่ม ก็อาจต้องใช้เวลามาก และอาจไม่ทันเวลาที่ต้องการใช้ก็ได้

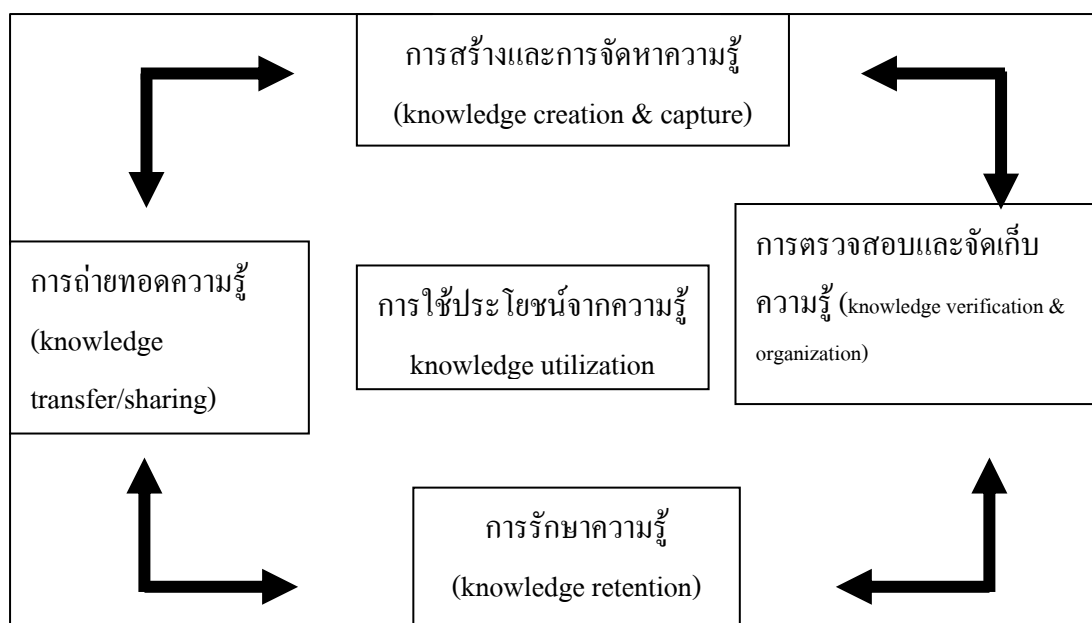
3. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (knowledge utilization) ในส่วนนี้จะเป็นเรื่องตรงไปตรงมาคือ องค์กรจะต้องนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ปัญหาในเชิงบริหารได้แก่ การจะนำความรู้ส่วนใดไปใช้ สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ และมีประสิทธิภาพเพียงใด

ในทางปฏิบัตินั้น ผู้บริหารจะต้องจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเป็นผู้ใช้ความรู้ นั้นสามารถเข้าถึงความรู้ได้ หลายองค์กรพยายามทำให้ความรู้ต่างๆ เป็นความรู้ที่ชัดเจน เช่น พยายามกำหนด และเขียนคู่มือกระบวนการทำงาน (work instruction) หรือข้อแนะนำในแนวทางปฏิบัติ (practice guideline) เป็นต้น แต่หลายองค์กรก็ประสบปัญหาเพราะสิ่งที่พยายามเขียนขึ้นหรือสร้างขึ้น

เช่น คู่มือปฏิบัติ อาจจะอยู่เพียงบนหน้ากระดาษ เพราะยังจัดการให้ความรู้เหล่านั้นซึมเข้าในตัวผู้ปฏิบัติงานที่เรียกว่า กระบวนการทำให้เข้าสู่ข้างใน (internalization) ไม่ได้

4. การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer/sharing) มองในระดับองค์กรอาจเริ่มต้นที่ตัวบุคคล หรือหน่วยงานย่อยที่สร้าง และใช้ความรู้นั้น หากสามารถถ่ายทอดไปยังหน่วยงานอื่นๆ ก็อาจนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพิ่มเติมได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูก หรือสร้างขึ้นมาใหม่ เมื่อมีการใช้ความรู้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น ก็จะมีการพัฒนาความรู้ให้มีประสิทธิภาพในการใช้งานมากยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ

5. การรักษาความรู้ (knowledge retention) เมื่อองค์กรนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์แล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การจัดการเพื่อรักษาความรู้เอาไว้ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้อีก เมื่อมีความจำเป็น ความรู้บางส่วนอยู่ในตัวบุคคล ในขณะที่ความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ที่ชัดเจนสามารถจัดเก็บบันทึกไว้ได้ หากไม่มีการจัดเก็บที่ดี อาจมีปัญหาไม่สามารถรักษาความรู้ไว้ในองค์กรได้ เช่น กรณีที่พนักงานลาออก หรือมีการโยกย้ายตำแหน่ง หรือเกิดความเสียหายกับหน่วยจัดเก็บเอกสาร หรือความเสียหายต่อระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้น ส่วนนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพิจารณาจัดการเช่นกัน

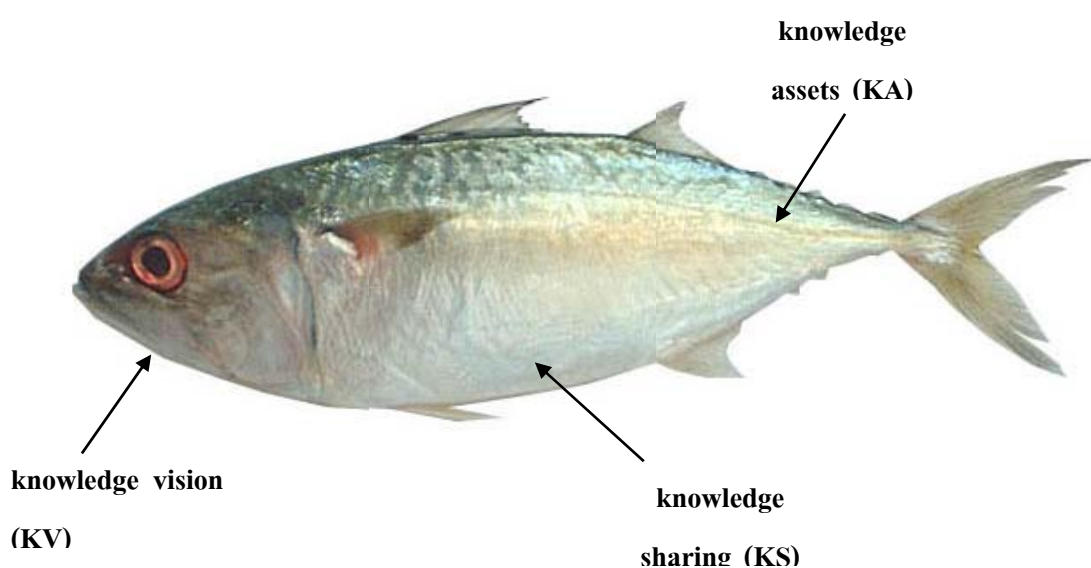


ภาพที่ 7 กระบวนการจัดการความรู้ของ ภูเก็ต หาดูอุตสาหะ

ที่มา: ภูเก็ต หาดูอุตสาหะ (2548)

แนวคิดโมเดลปลา โมเดลปลาเป็นตัวแบบการจัดการความรู้ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548) สร้างขึ้น ซึ่งเปรียบการจัดการความรู้เป็นปลาหนึ่งตัวประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

สคส. ส่งเสริมการจัดการความรู้ “ส่วนใหญ่”
โดยใช้แบบจำลองที่เรียกว่า “โมเดลปลา”



ภาพที่ 8 โมเดลปลา
ที่มา: ประพนธ์ ภาสุยิ๊ด (2550)

รายละเอียดของปลาแต่ละส่วน มีความหมาย ดังนี้

1. ส่วนหัวปลา (knowledge vision/KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า เราจะบริหารจัดการความรู้เพื่ออะไร โดยหัวปลานี้จะเป็นของคุณกิจ หรือผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด

2. ส่วนตัวปลา (knowledge sharing /KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งคุณอำนวยจะมีบทบาทมากในการกระตุ้นให้คุณกิจมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัวคุณกิจ พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

3. ส่วนหางปลา (knowledge assets/KA) เป็นส่วนของคลังความรู้ หรือขุมความรู้ที่ได้จากการเก็บสะสมเกร็ดความรู้ ที่ได้จากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวปลา ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของหางปลาด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ และยกระดับต่อไป

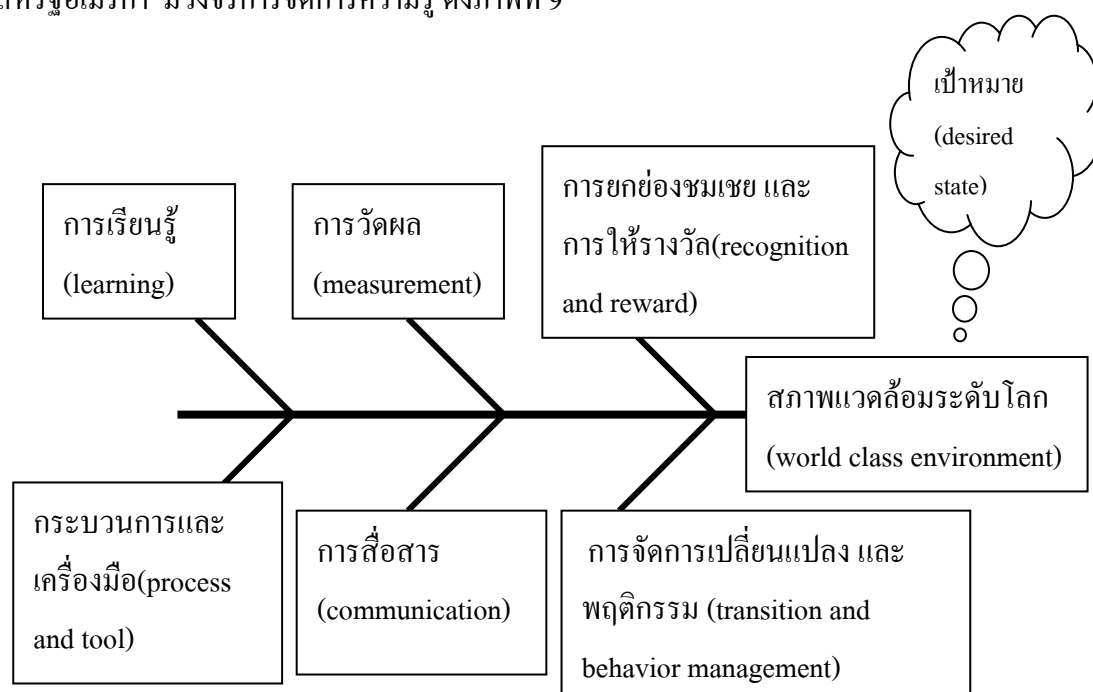
ในการจัดการความรู้ตามโมเดลปลา มีคนสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุด (chief executive officer/CEO) ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่คุณเอื้อ ระบบของการจัดการความรู้ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี รองผู้อำนวยการใหญ่ เป็นต้น

2. คุณเอื้อ (chief knowledge officer/CKO) บทบาทแรกของคุณเอื้อ คือ เอาหัวปลาไปขายผู้บริหารสูงสุด เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นเจ้าของหัวปลาให้ได้ จากนั้นคุณเอื้อจะหาคุณอำนวย และร่วมมือกับคุณอำนวยกำหนดเป้าหมาย หรือหัวปลาเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดบรรยากาศแนวราบ และบริหารแบบเอื้ออำนาจ (empowerment) ร่วมสร้าง (share) ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้คุณกิจเห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว ควรจัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างความรู้ความภูมิใจในความสำเร็จ

3. คุณอำนวย (knowledge facilitator/KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นนักจุดประกายความคิด และเพื่อนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (คุณกิจ) กับผู้บริหาร (คุณเอื้อ) เชื่อมโยงระหว่างคุณกิจต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร

วงจรการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Osterhoff (2003 อ้างใน บุญดี บุญญาภิ
และคณะ, 2547) โดยดัดแปลงจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Cooperation
สหรัฐอเมริกา มีวงจรการจัดการความรู้ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แนวคิดของ Osterhoff (2003)

ที่มา: บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547)

ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 อย่าง ดังนี้

1. การจัดการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม (transition and behavior management)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผน และจัดกิจกรรมต่างๆ มีการกำหนดว่า อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และมีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดกว้าง

2. การสื่อสาร (communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยมีปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการความรู้ คือ เนื้อหาของเรื่องที่จะสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร

3. กระบวนการ และเครื่องมือ (process and tool) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร องค์กรสามารถใช้กระบวนการ และเครื่องมือได้หลายรูปแบบ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

4. การฝึกอบรม และการเรียนรู้ (training and learning) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร

5. การวัดผล (measurement) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถทบทวน แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น การวัดผลจากการจัดการความรู้มี 3 ส่วน คือ การวัดระบบ หรือ กิจกรรมในการจัดการความรู้ การวัดปัจจัยส่งออก และการวัดผลลัพธ์

6. การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (recognition and reward) องค์กรต้องให้การยกย่องชมเชย และให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวบุคลากรให้เปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ในระยะยาวสิ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุด คือ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรเอง

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Meyer and Zack (1996)

Meyer and Zack (1996 cited in Dalkir, 2005) ได้วิเคราะห์ขั้นตอนใหญ่ๆ ของการพัฒนาคลังความรู้และกำหนดขั้นตอนเหล่านี้ไว้ในกระบวนการจัดการความรู้ ขั้นตอนดังกล่าวคือการได้มา การกลั่นกรอง การเก็บ / การเรียกกลับมาใช้ การกระจาย และการนำเสนอ / การใช้พิจารณาได้ ดังนี้

1. การได้มา (acquisition) ของข้อมูล (data) หรือสารสนเทศ (information) วัตถุดิบ (raw material) ซึ่งมีสาระสำคัญของการได้มาเกี่ยวกับขอบข่ายความกว้าง ความลึก ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ความทันเวลา ความสอดคล้อง ค่าใช้จ่าย การควบคุม และการผูกขาด คติพจน์หลักที่รับรู้กันทั่วไปก็คือ “ใส่ขยะเข้าไปก็จะได้ขยะออกมา” (“garbage in, garbage out”) ดังนั้นแหล่งที่มาของข้อมูลจึงต้องมีคุณภาพสูงสุด มิฉะนั้นผลผลิตทางปัญญาก็จะอ่อนไปด้วย

2. การกลั่นกรอง (refinement) เป็นแหล่งที่มาเบื้องต้นของมูลค่าเพิ่ม อาจเป็นทางกายภาพ เช่น การเคลื่อนย้ายจากสื่อ (medium) ตัวหนึ่งไปยังอีกตัวหนึ่ง หรือทางตรรก คือการปรับโครงสร้าง การปรับป้ายคำอธิบาย การจัดทำดัชนี และการบูรณาการ การกลั่นกรองยังหมายถึง การชำระให้ชัดเจน (clean up) เช่น ชำระเนื้อหาเพื่อให้มั่นใจว่ามีแหล่งที่มาสมบูรณ์ และมีบุคคลหลักเกี่ยวข้อง หรือการทำให้เป็นมาตรฐาน เช่น การจัดรูปแบบของตัวอย่างแห่งความสำเร็จ (best practice) หรือบทเรียนที่ได้เรียนรู้ ซึ่งใช้ภายในองค์กรให้เป็นแนวเดียวกัน การวิเคราะห์ทางสถิติทางด้านเนื้อหาสามารถกระทำได้ในขั้นตอนนี้ เพื่อทำ meta-analysis ในขั้นตอนนี้ของกระบวนการ Meyer and Zack (1996) ได้เพิ่มคุณค่าโดยการสร้างรายการสาระความรู้ (knowledge object) ที่พร้อมใช้ไว้มาก และการจัดเก็บเนื้อหาที่มีความยืดหยุ่นมากเพื่อการใช้ในอนาคต

3. การจัดเก็บ / การเรียกกลับมาใช้ (storage / retrieval) เป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนการได้มา ซึ่งเป็นต้นน้ำกับการกลั่นกรองซึ่งจะป้อนไปยังคลังเก็บ และขั้นตอนปลายทางของการสร้างผลผลิต การจัดเก็บอาจอยู่ในรูปทางกายภาพ เช่น แฟ้มข้อมูลสารสนเทศที่พิมพ์ออกมา หรือ ในรูปดิจิทัลที่เป็นฐานข้อมูล (database)

4. การกระจาย (distribution) เป็นการอธิบายถึงผลผลิตถูกส่งไปยังผู้ปลายทางได้อย่างไร (เช่น แฟกซ์ การพิมพ์ และอีเมลล์) และมีได้รวมถึงสื่อที่ใช้ในการส่งเท่านั้น แต่รวมถึงการทันเวลา ความถี่ รูปแบบ ภาษา และอื่น ๆ ด้วย

5. การนำเสนอ หรือการใช้ (presentation or use) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ในขั้นตอนนี้คำอธิบายมีบทบาทสำคัญ ความมีประสิทธิภาพของแต่ละขั้นตอนของมูลค่าเพิ่มที่กล่าวมาก่อนหน้านี้จะถูกประเมินตรงจุดนี้ว่า ผู้ใช้มีคำอธิบายเพียงพอที่จะสามารถใช้ประโยชน์ของเนื้อหาได้หรือไม่ ถ้าไม่ กระบวนการจัดการความรู้ก็ล้มเหลวในการส่งคุณค่าไปยังบุคคลแต่ละคนและองค์กรในที่สุด

ตัวแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka and Takeuchi (1995)

ดังได้กล่าวมาแล้วแต่ต้นว่า ความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้โดยนัย หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) กับความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ซึ่งสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น

ตัวแบบทางทฤษฎีการสร้างความรู้อย่างเป็นพลวัตนี้นำเสนอโดย Nonaka and Takeuchi (1995) ยึดหลักสมมติฐานที่สำคัญว่า ความรู้ของมนุษย์ถูกสร้างขึ้น และขยายออกไปโดยปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างความรู้โดยนัยกับความรู้โดยชัดเจน เราเรียกปฏิสัมพันธ์นี้ว่า “การเปลี่ยนสภาพความรู้ (knowledge conversion)” นั่นคือ การเปลี่ยนสภาพความรู้ จะทำให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้นนั่นเอง ซึ่งในการสร้างความรู้จะเกิด “เกลียว (spiral)” เกลียวจะเกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้โดยนัยกับความรู้โดยชัดเจน และถูกยกระดับขึ้นอย่างเป็นพลวัตจากการสร้างความรู้ระดับล่าง สู่ระดับที่สูงขึ้น เป็นเช่นนี้วนออกไปเรื่อยๆ คล้ายดั่งเกลียวความรู้ (knowledge spiral)

หลักสำคัญของทฤษฎีอยู่ที่การอธิบายว่าเกลียวเกิดขึ้นได้อย่างไร Nonaka และ Takeuchi (1995) เสนอการเปลี่ยนสภาพความรู้สี่รูปแบบ (mode) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อความรู้โดยนัย และความรู้โดยชัดเจนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้เกิดเป็นวงจรที่เราเรียกชื่อว่า SECI เป็นวงกันหอยที่ขยายขนาดไปเรื่อย ๆ ทำให้ได้ความรู้ที่มีพลังเป็นอย่างมาก

การเปลี่ยนสภาพความรู้ 4 รูปแบบดังกล่าวข้างต้น และทำให้เกิดเป็นวงจรที่เราเรียกชื่อว่า SECI Model ซึ่งมาจาก Socialization Externalization Internalization and Combination พิจารณาได้ดังนี้

การถ่ายทอดทางสังคม (socialization) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้จากความรู้โดยนัย (tacit knowledge) มาเป็นความรู้โดยนัย (tacit knowledge) การถ่ายทอดทางสังคมเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน และทำให้เกิดการสร้างความรู้โดยนัย เช่น การแลกเปลี่ยนทักษะทางเทคนิค ซึ่งแต่ละคนสามารถได้มาซึ่งความรู้โดยนัยโดยตรงจากผู้อื่น โดยไม่ต้องใช้ภาษา หรือในกรณีของคนฝึกงานทำงานกับหัวหน้า และเรียนรู้งานช่างฝีมือ โดยมีได้เรียนรู้จากการใช้ภาษา แต่มีการเรียนรู้ และได้มาซึ่งความรู้โดยการสังเกต ทำเลียนแบบ และฝึกฝนอบรม โดยการ

ปฏิบัติงานจริง หลักสำคัญของการได้มาซึ่งความรู้โดยนัยนี้ คือ ประสบการณ์ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันก็จะเป็นการยากลำบากอย่างยิ่ง

ตัวอย่างที่พบเห็นได้ในชีวิตประจำวันของเราเช่น เมื่อสมัยที่ผู้เขียนยัง是孩子ได้เห็นชาวบ้านในชุมชนนำลูกของตนไปฝากฝังไว้ที่ร้านซ่อมจักรยานเป็นเด็กฝึกงานเพื่อให้เรียนรู้การซ่อมจักรยานกับเจ้าของร้าน (tacit knowledge) เด็กฝึกงานนี้จะคอยเป็นลูกมือทำโน่น ทำนี่ให้แก่เจ้าของร้านซ่อมจักรยานไปเรื่อยๆ อันเป็นการฝึกฝนอบรมโดยการปฏิบัติงานจริง พร้อมกันนี้เด็กฝึกงานยังได้สังเกต และทำเลียนแบบการซ่อมจักรยานจากเจ้าของร้าน และมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดประสบการณ์ในการซ่อมจักรยานระหว่างเด็กฝึกงานกับเจ้าของร้าน จนในที่สุดเด็กฝึกงานก็จะรับเอาความรู้ในการซ่อมจักรยานมาเป็นของตน เมื่อทำไปนานๆ เข้าจะเกิดทักษะและความชำนาญขึ้น (tacit knowledge) และได้ออกไปเปิดร้านซ่อมจักรยานของตนเอง

การทำให้ปรากฏสู่ภายนอก (externalization) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้จากความรู้โดยนัย (tacit knowledge) มาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) การสร้างสรรค์ความรู้ในลักษณะนี้มักจะเห็นได้จากกระบวนการในการสร้างแนวความคิด และถูกกระตุ้นโดยการสนทนา หรือการสะท้อนความเห็นในภาพรวม เมื่อเราพยายามสร้างความคิดรวบยอดในภาพบางอย่างส่วนใหญ่เรามักแสดงออกถึงสาระสำคัญของมันโดยใช้ภาษา การเขียนก็เป็นการกระทำอย่างหนึ่งในการเปลี่ยนความรู้โดยนัยไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน แต่การแสดงออกเป็นคำพูดนั้นยังไม่เพียงพอ ดังนั้น การอุปมาเป็นวิธีการที่ดีอย่างหนึ่งในการแสดงออกถึงเนื้อหาที่ “ไม่อาจกล่าวออกมาเป็นคำพูดได้” ตัวอย่างเช่น คำขวัญ (slogan) นิทาน (story) การเปรียบเทียบสิ่งที่คล้ายกัน (analogy) หรือใช้สัญลักษณ์ (symbol) บางอย่าง สามารถสรุปคำอธิบายที่มีความหมายซับซ้อนได้

ตัวอย่างของกรณีนี้ ได้แก่ คนฝึกงานดังกล่าวข้างต้น ที่รับเอาความรู้ในการทำงานมาจากหัวหน้างานมาเป็นความรู้ของตนเอง (tacit knowledge) ต่อมามีความชำนาญขึ้น และได้เลื่อนขั้นเป็นหัวหน้างาน และมีการจดบันทึก หรือจัดทำแสดงความรู้ที่ออกมาเป็นเอกสาร คู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อเผยแพร่ให้คนงานในรุ่นต่อไปได้เรียนรู้ ซึ่งกลายมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เป็นต้น

การหลอมรวมเข้าด้วยกัน (combination) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้จากความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) มาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) การสร้างสรรค์ความรู้ในลักษณะนี้เกี่ยวข้องกับการหลอมรวมองค์ความรู้ที่ชัดเจนจากแหล่งต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยแต่ละบุคคลจะแลกเปลี่ยน และหลอมรวมความรู้โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น เอกสาร การประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือการติดต่อสื่อสารทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ฯลฯ แล้วจัดองค์ประกอบของข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ใหม่ โดยการแยกประเภท การเพิ่ม การรวมกัน และจัดกลุ่มความรู้โดยชัดเจน (ดังที่ดำเนินการในฐานข้อมูลของคอมพิวเตอร์) ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ การสร้างความรู้ดำเนินการในรูปแบบของการศึกษา ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในโรงเรียนมักจะใช้รูปแบบนี้ การศึกษา MBA เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของรูปแบบนี้

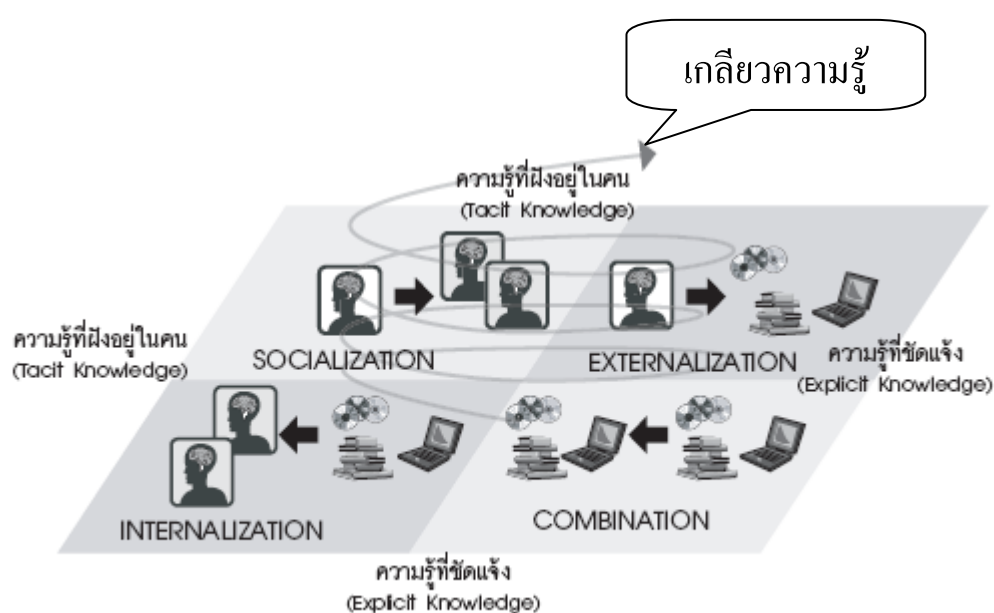
ตัวอย่างเช่น คนฝึกงานดังกล่าวข้างต้นที่มีความรู้ความชำนาญ และได้เป็นหัวหน้างานแล้ว ต่อมาได้ทำการค้นคว้ารวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ประกอบกับความรู้ในคู่มือการปฏิบัติงานของตน ซึ่งเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) นำมาสังเคราะห์หลอมรวมความรู้เข้าด้วยกันให้เป็นความรู้ใหม่ และจัดทำรูปเล่มเผยแพร่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ให้ผู้อื่นเรียนรู้ต่อไป

การทำให้เข้าสู่ภายใน (internalization) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้จากความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) มาเป็นความรู้โดยนัย/ความรู้ในตน (tacit knowledge) การสร้างสรรค์ความรู้ในลักษณะนี้กระทำโดยการไปศึกษา แสวงหาความรู้จากภายนอกตนซึ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) และผ่านการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (learning by doing) แล้วเกิดเป็นความรู้ของตนขึ้น (tacit knowledge)

ตัวอย่างเช่น ครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ์ ผู้ทรงภูมิปัญญาพื้นบ้านต้องการพลิกฟื้นคืนสภาพดินจากที่ปลูกพืชอะไรไม่ได้ให้กลับมาอุดมสมบูรณ์ และได้ทำการเสาะแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ทั้งจากผู้รู้ในท้องถิ่น ผู้รู้นอกท้องถิ่น จากหนังสือและสื่อความรู้ต่างๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) จากนั้นได้นำมาทดลองปฏิบัติ หาข้อสรุป และปรับปรุงความรู้ที่ได้ให้เหมาะกับการทำการในพื้นที่ของตน ความรู้ที่ได้นี้จึงเป็นความรู้ในตน (tacit knowledge) ของครูบาสุทธินันท์ และในที่สุดครูบาสุทธินันท์ก็สามารถพลิกฟื้นสภาพดินที่ปลูกพืชอะไรไม่ได้ให้กลายเป็นสวนป่าขนาดใหญ่ รมรีน เป็นแหล่งอาหารของชาวบ้าน และเป็นโรงเรียนธรรมชาติที่

ส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชนในเรื่องการจัดการดิน (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548)

หรือในกรณีตัวอย่างของช่างเทคนิคฝ่ายซ่อมบำรุงได้ทำการศึกษาเทคนิควิธีในการซ่อมบำรุงเครื่องจักรกลในโรงงานจากหนังสือ ตำรา หรือคู่มือต่างๆ (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) แล้วนำมาปรับใช้กับงานซ่อมบำรุงเครื่องยนต์เล็กในโรงงานของตนจนเกิดทักษะ และความชำนาญเฉพาะในการซ่อมเครื่องยนต์เล็กของตนเองขึ้น (ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน)



ภาพที่ 10 แสดงกระบวนการเปลี่ยนสภาพความรู้ ตาม SECI Model ของ Nonaka and Takeuchi
ที่มา: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

บรรดาผู้รู้ทั้งหลายได้นำเสนอให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ให้ประสบผลสำเร็จในหลายประการพิจารณาได้ ดังนี้

นิทัศน์ วิเทศ (2542) ได้เสนอถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการจัดการความรู้ 9 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้
2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
3. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่
4. มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจ หรืออุตสาหกรรม
5. มีความรู้ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการอยู่บ้าง
6. มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจน
7. มีสิ่งล่อใจที่ไม่ใช่ธรรมชาติ
8. มีเครือข่ายความร่วมมือกันทุกภาคส่วน
9. ใช้ช่องทางหลายประเภทสำหรับการถ่ายทอดความรู้

ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547)

1. ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้
4. การวัดผล
5. โครงสร้างพื้นฐาน

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้นำเสนอแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ คือ

1. สร้างวัฒนธรรมใหม่
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. สร้าง และใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศ
4. เรียนลัด
5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก
6. จัดพื้นที่ หรือเวที ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. พัฒนาคน
8. ระบบให้คุณ ให้รางวัล
9. หาเพื่อนร่วมทาง
10. จัดทำขุมความรู้

กรมอนามัย (2549) กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key success factor) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร คือ

1. มีคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดการความรู้ชัดเจน และต่อเนื่อง
2. มีแผน และมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้
3. สร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย
4. การจัดการความรู้เป็นข้อตกลงร่วม (commitment) ที่ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร
5. ทุกหน่วยงานในกรมอนามัยมีการใช้แนวคิด และวิธีการเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในความรับผิดชอบ
6. การให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานการจัดการความรู้

กรมโยธาธิการและผังเมือง (2549) กล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key success factor) ในการดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร คือ

1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและเป็นผู้นำ
2. มีสถานที่ที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. มีรางวัลเป็นแรงจูงใจสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อ KM อย่างสม่ำเสมอ
4. มีการกำหนดแผนและแนวทางที่ชัดเจน จัดลำดับความสำคัญไม่ให้งาน KM เป็นงานรอง
5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารในช่องทางที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง
6. มีการตั้งคณะทำงานกลุ่มย่อย เพื่อรับผิดชอบงานในแต่ละเรื่องชัดเจน

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

แนวคิดในการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีอยู่หลายแนวทาง โดยนักวิชาการ/หน่วยงาน ได้มีการนำเสนอขึ้นในแต่ละมุมมองของตน ซึ่งจะได้ทำการตรวจสอบทบทวน ดังต่อไปนี้

แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้นำเสนอคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และให้แนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยราชการต่างๆ โดยได้นำแนวคิดเรื่อง

กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้

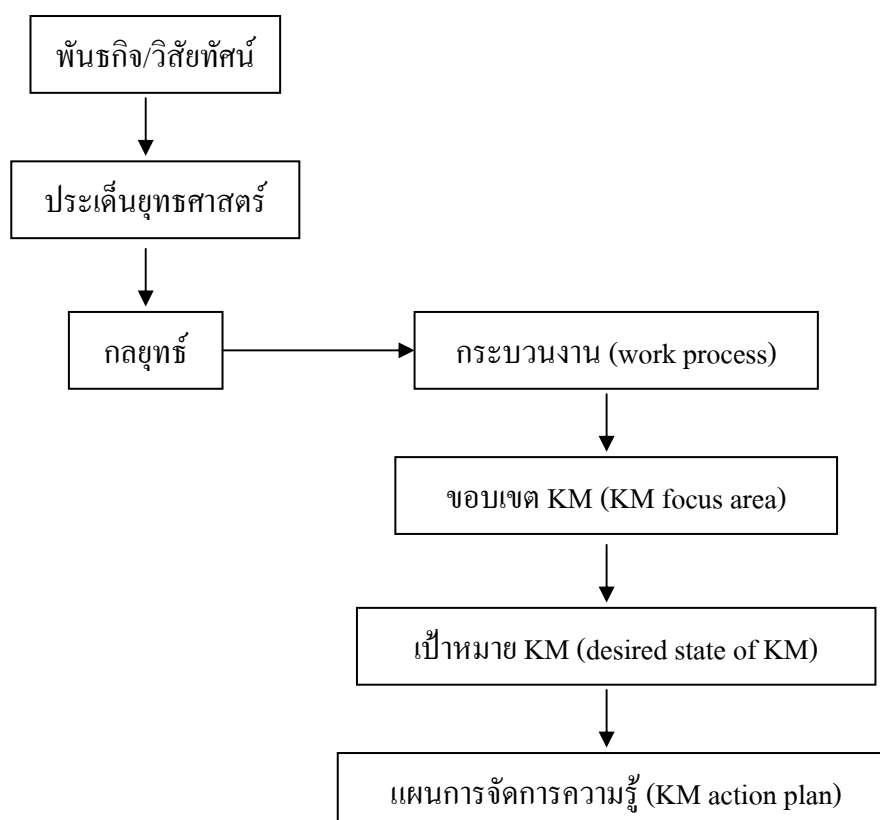
แนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าว พิจารณาได้ดังนี้

1. องค์กรต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิผล โดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง
2. ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM focus area) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน
3. การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (work process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ที่องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (blueprint for change) ตามงบประมาณประจำปี
4. องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM assessment tool: KMAT) หรือวิธีการประเมินตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ที่จะเป็ปัจจัยสำคัญที่ต้องปรับปรุง/รักษาไว้ พัฒนาให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM
5. องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเองมาเพื่อกำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จไว้ในแผนการจัดการความรู้ โดยอาจเป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้นภายในปีงบประมาณ 2549 หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมจากการประเมินตนเองด้วย

6. องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ ให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

7. เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปี 2549 แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (work process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการ และจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) พิจารณาได้ดังนี้



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนการจัดการความรู้
ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548)

แนวคิดของ Robertson

Robertson (2004) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์ KM ไว้ว่า การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีหลายวิธี โดยแต่ละวิธีก็มีรูปแบบของกระบวนการ KM ในภาพรวมมาสนับสนุน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 วิธีการใหญ่ๆ คือ

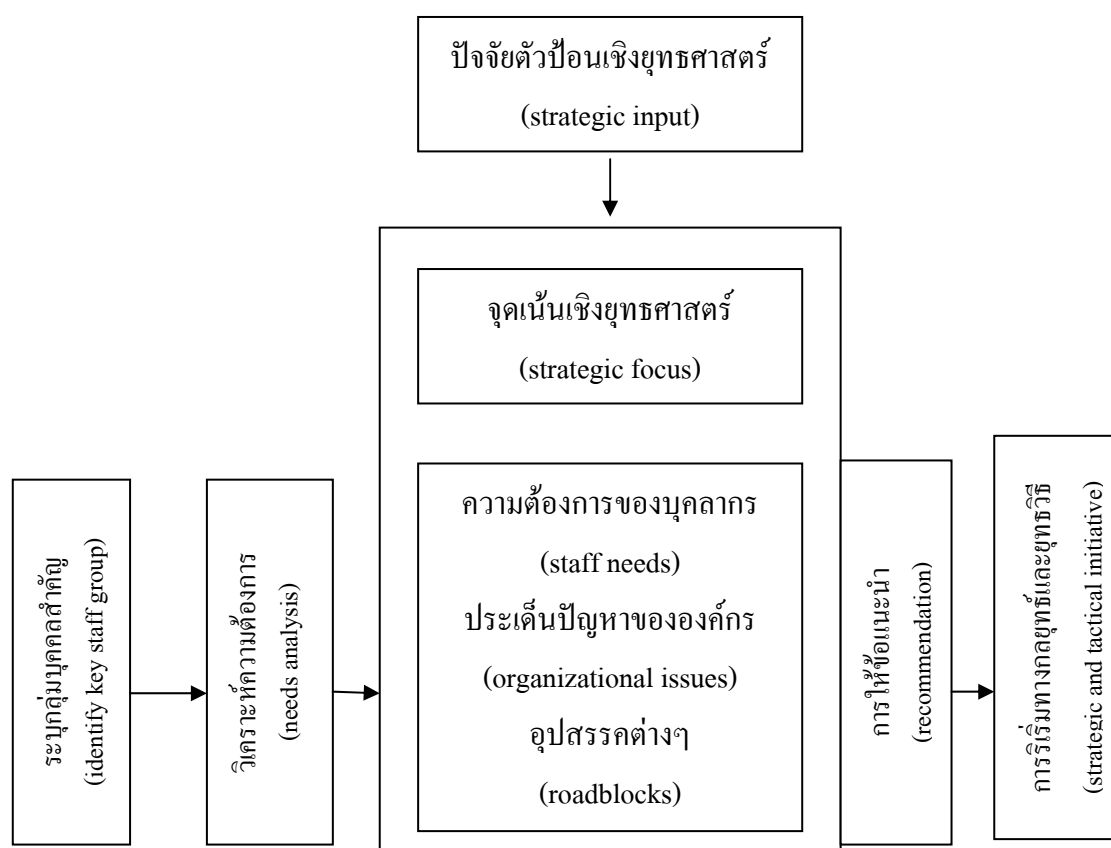
1. แนวทางจากบนลงล่าง (top-down) ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้นำมาใช้ในการกำหนดจุดเน้นของการริเริ่มการจัดการความรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
2. แนวทางจากล่างขึ้นบน (bottom-up) มีการดำเนินการวิจัยในกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ทำให้เห็นความต้องการหลักของบุคลากร และประเด็นปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งจะถูกนำมาแก้ไขโดยใช้ความรู้เริ่มทางการจัดการความรู้

จะเห็นได้ว่า แต่ละวิธีต่างก็มีจุดแข็ง ซึ่งในทางปฏิบัติโครงการ KM ที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีทั้งสองวิธี ในที่นี้จะได้นำเสนอตัวอย่างที่เน้นมากในกิจกรรมการวิเคราะห์ความต้องการร่วมกับบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากล่างสู่บนเป็นสำคัญ พิจารณาได้ดังนี้

- 1) กำหนดกลุ่มบุคลากรหลักในองค์กร (identify key staff groups) กลุ่มคนเหล่านี้จะเป็นผู้ให้คุณค่าอย่างมากในการดำเนินงาน หรือมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมสำคัญขององค์กร
- 2) การวิเคราะห์ความต้องการ (need analysis) เป็นการดำเนินกิจกรรมการวิเคราะห์ความต้องการในภาพรวมกับกลุ่มบุคลากรที่เลือกสรรค์ เพื่อกำหนดความต้องการ และประเด็นปัญหาหลัก
- 3) จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ (strategic focus) เสริมงานวิจัยด้วยความคิดเห็นของฝ่ายจัดการอาวุโส และเอกสารทางยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อพิจารณากำหนดจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวม

4) การให้ข้อเสนอแนะ (recommendation) จากข้อค้นพบเหล่านี้นำไปพัฒนา ข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปัญหา ประเด็นปัญหา และความต้องการที่ระบุไว้

5) การริเริ่มทางยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี (strategic and tactical initiative) นำความคิด ริเริ่มทางยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีไปดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นการเลือกสรรเทคนิค การจัดการความรู้ และวิธีการที่เหมาะสมไปใช้



ภาพที่ 12 ตัวแบบการพัฒนายุทธศาสตร์ KM ของ Robertson

ที่มา: Robertson (2004)

แนวคิดของ Zack

Zack (1999 cited in Singh, 2005) ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญที่ว่า ยุทธศาสตร์ความรู้ควรสนับสนุนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กร ในการทำเช่นนี้ Zack ได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน
2. กำหนดความรู้อะไรที่ต้องการเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์การดำเนินงาน
3. ประเมินความรู้ที่มีอยู่
4. เปรียบเทียบทั้งสองด้านเพื่อหาช่องว่างทางความรู้ (knowledge gap)

Zack (1999 cited in Singh, 2005) ได้เสนอวิธีการที่จะบรรลุถึงสิ่งนี้ก็คือ การวิเคราะห์ SWOT ฐานความรู้ (knowledge-based SWOT analysis) ซึ่งในที่นี้จะได้ยกตัวอย่างของการวิเคราะห์ SWOT ฐานความรู้ของสำนักงานส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็ก (office of small business) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐในออสเตรเลีย พิจารณาได้ดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ - บุคลากรที่มีความพร้อมมีเป็นจำนวนมาก ทั้งภายใน และภายนอกในการที่จะได้มาซึ่งความรู้ - สามารถที่จะแลกเปลี่ยนสารสนเทศได้รวดเร็วเพียงพอ	- การแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันมีเวลาน้อย/ หรือไม่มีงานมากจนมิได้แลกเปลี่ยน - ข้อเสียขององค์กรขนาดใหญ่ ได้แก่ การดำเนินไปของ IT มีลักษณะสับสนอลหม่าน ระบบการแจ้งเตือนล่วงหน้าในประเด็นปัญหาใหม่ๆยังมีไม่เพียงพอ เป็นต้น - ไม่มี protocols สำหรับการจัดเก็บ explicit knowledge
โอกาส	อุปสรรค
- มีโอกาสเกี่ยวกับความรู้ใหม่ โดยผ่านบุคลากรใหม่ - โอกาสที่จะได้รับความรู้มากขึ้นโดยการเชื่อมโยงกับกระทรวงอื่นๆ - โอกาสที่จะพัฒนายุทธศาสตร์ และ protocols ในการจัดการความรู้ก่อนที่จะเกิดปัญหายุ่งยาก	- การออกจากงานของบุคลากรอาจส่งผลให้เกิดความบกพร่องทางความรู้ขององค์กร - การเพิ่มขึ้นของงานที่ทำนั้น ในระยะยาว อาจเป็นอันตรายต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ - การขยายตัวของขนาดองค์กรอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 13 การวิเคราะห์ SWOT ฐานความรู้

ที่มา: Zack (1999 cited in Singh, 2005)

วิทยาลัยการฝึกหัดครู

การศึกษาในส่วนนี้เพื่อทำการทบทวนสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยการฝึกหัดครู ซึ่งจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจในองค์กรที่จะทำการศึกษา โดยมีประเด็นในการนำเสนอ ได้แก่ ประวัติความเป็นมา ทิศทางการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหาร หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยการฝึกหัดครู รายละเอียดพิจารณาได้ดังนี้

ประวัติความเป็นมา

จากการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทำให้พบประวัติ และความเป็นมาของ วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร อย่างน่าสนใจ โดยมีพัฒนาการมาจวบจน ปัจจุบันเป็นเวลาประมาณ 115 ปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นสถาบันการฝึกหัดครูไทยที่เก่าแก่มากร ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2548; วิทยาลัยการฝึกหัดครู, 2548)

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระปิยมหาราช ได้มีพระราชประสงค์ที่จะให้ พสกนิกรของพระองค์ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ดังพระราชปรารภว่า

“เจ้านายราชตระกูลตั้งแต่ลูกฉันเป็นต้น ลงไปตลอดจนถึงราษฎรต่ำสุด จะได้มีโอกาสเล่าเรียนได้เสมอกัน ไม่ว่าเจ้า ว่าขุนนาง ว่าไพร่ เพราะฉะนั้น จึงขอบอกได้ว่าการเล่าเรียนในบ้านเมือง เรานี้จะเป็นข้อสำคัญที่หนึ่ง ซึ่งฉันจะอุตสาหะจัดให้เจริญขึ้นจงได้”

จากพระราชปณิธานนี้ พระองค์จึงได้โปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งกรมศึกษาธิการ ใน พ.ศ. ๒๔๓๐ และโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับฝึกสอนผู้จะเป็นอาจารย์ เรียกชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” เปิดสอนเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 และได้วิวัฒนาการเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร” ในปัจจุบัน ปรากฏตามหลักฐานดังนี้

โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปิดสอน เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 นับเป็นสถานศึกษาด้านการฝึกหัดครูที่ต้งขึ้นเป็นแห่งแรกในประเทศไทยอยู่ในบริเวณ โรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง

พ.ศ. 2445 ได้ย้ายสถานที่ตั้งจากโรงเรียนเด็กไปอยู่ที่ตึกแมนนฤมิตร (ตึกแมนศึกษาสถาน โรงเรียนวัดเทพศิรินทร์ในปัจจุบัน) เรียกชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์เทพศิรินทร์”

พ.ศ. 2446 ได้เปิดโรงเรียนฝึกหัดครูเพิ่มขึ้นอีกแห่งหนึ่งที่โรงเรียนราชวิทยาลัยเก่ามีชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูฝั่งตะวันตก”

พ.ศ. 2449 กระทรวงธรรมการได้มีคำสั่งให้ย้ายโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ เทพศิรินทร์ ไปรวมอยู่กับโรงเรียนฝึกหัดครูฝั่งตะวันตก เรียกว่า “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ฝั่งตะวันตก”

พ.ศ. 2456 โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้รวมเข้าสังกัดเป็นแผนกหนึ่งของโรงเรียน ข้าราชการพลเรือน เรียกว่า “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แผนกครูศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการพลเรือน”

พ.ศ. 2458 แผนกครูศึกษาโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้ย้ายนักเรียนไปที่วังใหม่ ตำบล ปทุมวัน (กรีฑาสถานแห่งชาติในปัจจุบัน)

พ.ศ. 2459 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระบรมราชโองการประกาศ ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวขึ้นเป็น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์จึงเป็นแผนกครูศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2460 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนา กรมมหาวิทยาลัยขึ้น กระทรวงธรรมการจึงย้ายโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ไปสังกัดกรมศึกษาธิการ แผนกวิชาวิสามัญศึกษา

พ.ศ. 2461 โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนฝึกหัดครู และเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2464 ได้ย้ายจากวังใหม่ไปสอนรวมอยู่กับโรงเรียนมัธยม วัดบวรนิเวศ

พ.ศ. 2475 โรงเรียนฝึกหัดครูวัดบวรนิเวศได้ย้ายไปตั้งที่พระราชวังสนามจันทร์ จังหวัด นครปฐม เรียกว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูประถมพระราชวังสนามจันทร์” และเริ่มใช้รูปพระพิฆเนศ เป็นตราสัญลักษณ์ประจำโรงเรียน

พ.ศ. 2477 ได้ย้ายโรงเรียนจากพระราชวังสนามจันทร์ มาตั้งที่กองพันทหารราบที่ 6 ถนนศรีอยุธยา หลังวังปารุสกวัน (ปัจจุบันคือ กองพลที่ 1 รักษาพระองค์) เรียกว่า **“โรงเรียนฝึกหัดครูประถมพระนคร”**

พ.ศ. 2485 โรงเรียนฝึกหัดครูประถมพระนครได้ย้ายจากถนนศรีอยุธยามาตั้งใหม่ที่วังจันทร์เกษม ถนนประชาธิปไตย เรียกว่า **“โรงเรียนฝึกหัดครูประถมพระนคร”**

พ.ศ. 2486 โรงเรียนย้ายไปเปิดสอนที่จังหวัดปราจีนบุรี เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบ โรงเรียนจึงได้อพยพนักเรียนกลับมาเรียนที่วังจันทร์เกษมตามเดิม

พ.ศ. 2490 ได้เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนฝึกหัดครูประถมพระนคร เป็น **“โรงเรียน ฝึกหัดครูพระนคร”**

วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2499 ได้ย้ายโรงเรียนฝึกหัดครูพระนครมาเปิดสอนที่อาคารเลขที่ 3 หมู่ที่ 6 ตำบลอนุสาวรีย์ ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอบางเขน จังหวัดพระนคร

พ.ศ. 2509 กระทรวงศึกษาธิการได้ยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูพระนครขึ้นเป็น **“วิทยาลัยครูพระนคร”** เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2509

เมื่อ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้ประกาศพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ทำให้วิทยาลัยครูพระนครสามารถเปิดสอนระดับปริญญาตรีครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) และมีการแบ่งหน่วยงานการบริหารทางวิชาการเป็นคณะวิชา **“หมวดวิชาการศึกษาจึงเปลี่ยนเป็นคณะวิชาครุศาสตร์”**

พ.ศ. 2527 ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) ทำให้วิทยาลัยครูพระนครสามารถเปิดสอนสาขาวิชาอื่นนอกเหนือจากวิชาชีพครู โดยได้เปิดสอนสาขาวิชาการอื่นๆ รวม 3 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ คณะวิชาครุศาสตร์รับผิดชอบผลิตบัณฑิตสาขาวิชาการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต

วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช
ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” เป็นชื่อสถาบันการศึกษา
ในสังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ

วันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏได้ประกาศ ในราชกิจจานุ
เบกษาและมีผลให้วิทยาลัยครูพระนครได้ชื่อใหม่ว่า “สถาบันราชภัฏพระนคร” ตามกฎหมาย
ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 และได้เปลี่ยนจากคณะวิชาครุศาสตร์ มาเป็นคณะครุศาสตร์
มีคณะดีเป็นผู้บริหารงานคณะและแบ่งหน่วยงานออกเป็น 7 ภาควิชา คือ

1. ภาควิชาการศึกษาปฐมวัย
2. ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว
3. ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา
4. ภาควิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา
5. ภาควิชาพลศึกษาและนันทนาการ
6. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา
7. ภาควิชาหลักสูตรและการสอน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 ได้มีการปรับรูปแบบการบริหารภายในเพื่อเอื้ออำนวยต่อการจัด
การเรียนการสอน จึงได้เปลี่ยนจากภาควิชามาเป็นโปรแกรมวิชา โดยมีคณะกรรมการบริหาร
โปรแกรมวิชาเป็นผู้รับผิดชอบ คณะครุศาสตร์จึงได้ปรับเปลี่ยนการบริหารคณะมาเป็นโปรแกรม
วิชา และมีทั้งหมด 7 โปรแกรมวิชา คือ

1. โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา
2. โปรแกรมวิชาการศึกษาพิเศษ
3. โปรแกรมวิชาการศึกษาปฐมวัย
4. โปรแกรมวิชาจิตวิทยา และการแนะแนว
5. โปรแกรมวิชาเทคโนโลยี และนวัตกรรมการศึกษา
6. โปรแกรมวิชาพลศึกษา และนันทนาการ
7. โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา

ในปี พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา และมีผลให้ “สถาบันราชภัฏพระนคร” ได้ชื่อใหม่ว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร” ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา

ผลจากการที่ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษาในปี พ.ศ. 2547 ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมีฐานะเป็นนิติบุคคล และได้จัดการบริหารวิชาการ ออกเป็น 5 คณะ คือ

1. วิทยาลัยการฝึกหัดครู (โดยเปลี่ยนมาจากเดิม คือ คณะครุศาสตร์)
2. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
3. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4. คณะวิทยาการจัดการ
5. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

จะเห็นได้ว่าจาก “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” ในปี พ.ศ. 2435 มีวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบัน คือปี พ.ศ. 2550 เป็นระยะเวลาประมาณ 115 ปี ได้กลายมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครและ “วิทยาลัยการฝึกหัดครู” ในปัจจุบัน และได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มาเป็นสาขาวิชา ซึ่งมีทั้งหมด 8 สาขาวิชา และ 1 กลุ่ม ดังนี้คือ

1. สาขาวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
2. สาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว
3. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา
4. สาขาวิชาคณิตศาสตร์
5. สาขาวิชาภาษาอังกฤษ
6. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป
7. สาขาวิชาสังคมศึกษา
8. สาขาวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา
9. กลุ่มวิจัยและประเมินผล

ทิศทางการดำเนินงาน

วิทยาลัยการฝึกหัดครูมีทิศทางการดำเนินงาน (organization direction) พิจารณาได้ดังต่อไปนี้ (วิทยาลัยการฝึกหัดครู, 2549ก)

ปรัชญา

สร้างคนดี มีปัญญา พัฒนาองค์ความรู้ มุ่งสู่มาตรฐานวิชาชีพ

วิสัยทัศน์

วิทยาลัยการฝึกหัดครู เป็นวิทยาลัยทางการศึกษาที่มีมาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานสากล เน้นการวิจัยด้านการศึกษา เป็นแหล่งบริการ และศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิต และพัฒนากำลังคนทางการศึกษาให้มีความรู้คู่คุณธรรม จริยธรรม และให้มีมาตรฐานวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
2. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้สามารถนำไปใช้ในการผลิตบัณฑิต และพัฒนากำลังคนทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ และพัฒนาภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา คุณภาพชีวิต และสังคม
3. เป็นแหล่งบริการ และศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้ทางด้านการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำการวิจัย และพัฒนาการทดสอบ และการฝึกอบรม
4. อนุรักษ์สืบทอดประเพณี และวัฒนธรรมอันเป็นจารีตประเพณีที่ดีงาม เพื่อให้วิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นศูนย์รวม และแบบอย่างที่ดีของสังคม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตบัณฑิตทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู ขยายการผลิตบัณฑิตในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ให้ตอบสนองความต้องการขององค์กร และชุมชนท้องถิ่น
2. เพื่อศึกษาค้นคว้าและส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่
3. เพื่อบริการวิชาการ และแหล่งการเรียนรู้ ครู บุคลากรทางการศึกษา องค์กร ชุมชน และสถานประกอบการ เพื่อคุณภาพ และประสิทธิภาพการศึกษา
4. เพื่อทำนุบำรุง สืบสานศิลปวัฒนธรรม และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
5. เพื่อพัฒนาโรงเรียนสาธิตให้เป็นต้นแบบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว สร้างบรรยากาศ และผลงานทางวิชาการ และการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

T = Teaching	มียุทธวิธีในการถ่ายทอดความรู้
E = Ethics	มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของครู
A = Ability	มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชิงวิชาการ และวิชาชีพครู
C = Cooperation	มีความร่วมมือ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
H = Healthy	มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี
E = Experience	มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญในวิชาชีพครู และมีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติหน้าที่
R = Research	มีความสามารถวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้
S = Smart	มีความฉลาด และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

วิทยาลัยการฝึกหัดครูมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานซึ่งระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการฝึกหัดครู ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2549-2553) พิจารณาได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ 1 การสร้างระบบการผลิต และพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ วิถีชีวิตที่ดีงาม และการทำงานที่มีคุณภาพเป็นแบบอย่างความเป็นครู

ยุทธศาสตร์ 3 การสร้างจุดเด่น และความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์

ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาศักยภาพทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ 5 การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ 6 การศึกษาที่มุ่งเน้นการทำงาน บำรุงศาสนา และสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทย

ยุทธศาสตร์ 7 การสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ยุทธศาสตร์ 8 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

โครงสร้างการบริหาร

วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยการฝึกหัดครูมีการบริหารในรูปของคณะกรรมการ (คณะกรรมการวิทยาลัยการฝึกหัดครู) โดยมีคณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นหัวหน้าคณะ มีสำนักงานวิทยาลัยการฝึกหัดครูทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการคณะ โดยแบ่งแยกหน่วยงานออกเป็น 5 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงาน

2. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา (หลักสูตร 4 ปี)
3. หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์ (หลักสูตร 5 ปี)
4. หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ (หลักสูตร 5 ปี)
5. หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์ (หลักสูตร 5 ปี)
6. หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย (หลักสูตร 5 ปี)

ข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยการฝึกหัดครูประกอบด้วยข้อมูลด้านบุคลากร นักศึกษา งบประมาณ และอาคารสถานที่ ดังรายละเอียดพิจารณาได้ดังนี้ (วิทยาลัยการฝึกหัดครู, 2549ข)

1. ข้อมูลจำนวนบุคลากร

ตารางที่ 4 บุคลากรวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน และคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ

สายการปฏิบัติงานและคุณวุฒิ	จำนวน
1. สายวิชาการ	
1.1 อาจารย์ข้าราชการ	
1) ประจําญเอก	15
2) ประจําญโท	39
รวม	54
1.2 พนักงานราชการ (อาจารย์)	1
1.3 อาจารย์ประจำตามสัญญา	6
รวม	61

ตารางที่ 5 บุคลากรวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวน
1. รองศาสตราจารย์	4
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	27
3. อาจารย์	23
4. พนักงานราชการ (อาจารย์)	1
5. อาจารย์ (อาจารย์ประจำตามสัญญา)	6
รวม	61

2. ข้อมูลจำนวนนักศึกษา

ตารางที่ 6 จำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2549 จำแนกตามหลักสูตร/สาขาวิชาเอก

หลักสูตร / สาขาวิชาเอก	จำนวนนักศึกษา
ค.บ. 4 ปี	
วิชาเอกเทคโนโลยี และนวัตกรรมการศึกษา	121
วิชาเอกวิทยาศาสตร์การกีฬา	156
ค.บ. 5 ปี	
วิชาเอกการศึกษาปฐมวัย	162
วิชาเอกคณิตศาสตร์	62
วิชาเอกภาษาอังกฤษ	66
วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป	40
รวม	607

3. งบประมาณ (งบประมาณแผ่นดิน / งบประมาณอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก)

3.1 งบประมาณแผ่นดิน

1.	งานผลิตบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์ (4 ปี)	133,700	บาท
2.	งานบริการวิชาการแก่สังคม (เงินอุดหนุน โครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา รร.ตชด.)	200,000	บาท
3.	เงินอุดหนุนการผลิตนักศึกษา ค.บ. 5 ปี	3,444,000	บาท
	3.1 ทุนนักศึกษา 41 คน (2 ภาคเรียน)	2,829,000	บาท
	3.2 งบดำเนินการ (2 ภาคเรียน)	615,000	บาท
4.	เงินงบรายจ่ายอื่น (ครูเอื้ออาทร)	890,000	บาท
5.	โครงการพัฒนาทักษะวิชาการ และความเป็นครู	130,000	บาท
6.	ค่าครุภัณฑ์ 2 รายการ	521,700	บาท
	6.1 มัลติมีเดีย โปรเจคเตอร์ 3 เครื่อง	510,000	บาท
	6.2 เครื่องพิมพ์เลเซอร์มัลติฟังก์ชัน	11,700	บาท
7.	การผลิตบัณฑิตวิทยาศาสตร์การกีฬา	297,500	บาท
8.	การผลิตบัณฑิต ค.บ. (คณะวิทยาศาสตร์)	65,800	บาท
9.	การผลิตบัณฑิต ค.บ. (คณะมนุษยศาสตร์)	21,700	บาท
รวมงบประมาณแผ่นดิน		9,670,100	บาท

3.2 งบประมาณจากเงิน บ.กศ.

1.	โครงการบริหารงาน วิทยาลัยการฝึกหัดครู	1,301,800	บาท
2.	โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา	40,000	บาท
3.	โครงการการบริหารศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู	20,000	บาท
4.	โครงการพัฒนาทักษะวิชาการ และคุณลักษณะความเป็นครู	20,000	บาท
5.	โครงการพัฒนาการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู	100,000	บาท
6.	โครงการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของคณาจารย์	540,000	บาท
7.	โครงการจัดหาตำราและเอกสารประกอบการสอน	20,000	บาท
8.	โครงการพัฒนาโปรแกรมวิชา	249,400	บาท

9.	โครงการกิจกรรมพัฒนานักศึกษา คบ.4,5 ปี	238,700	บาท
10.	โครงการส่งเสริมพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา	80,000	บาท
11.	โครงการเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นครูของนักศึกษา ครุศาสตร์	80,000	บาท
12.	โครงการรวมพลังการเรียนรู้ เชิดชูรักษาสีปวัฒนธรรม และ ภูมิปัญญาไทย	50,000	บาท
13.	โครงการจัดตั้งศูนย์วิจัย และพัฒนาการศึกษา	50,000	บาท
รวมงบประมาณจากเงิน บ.กศ.		2,789,900	บาท

3.3 งบประมาณจากเงิน กศ.พบ.

1.	ค่าจ้างชั่วคราว (เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ, คนงานอาคาร 10 และอาจารย์วุฒิ ป.โท)	84,080	บาท
2.	ค่าวัสดุสำนักงาน	20,000	บาท
3.	ค่าครุภัณฑ์	419,100	บาท
4.	กิจกรรมพัฒนาโปรแกรม	48,700	บาท
5.	กิจกรรมเสริมความรู้พระภิกษุ	10,600	บาท
รวมงบประมาณจากเงิน กศ.พบ.		582,480	บาท

4. อาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ

วิทยาลัยการฝึกหัดครูมีอาคารที่ทำการอยู่ 3 อาคาร คือ

4.1 อาคาร 10 มีห้องเรียน 4 ห้อง ห้องปฏิบัติการ 4 ห้อง คือ ห้องปฏิบัติการพิมพ์
ห้องปฏิบัติการบันทึกเสียง ห้องปฏิบัติการถ่ายภาพ ห้องปฏิบัติการห้องมืด

4.2 อาคาร 24 มีห้องเรียน 4 ห้อง ห้องปฏิบัติการ 2 ห้อง คือ ห้องปฏิบัติการ
คอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู

4.3 อาคารยิมเนเซียม เป็นอาคารห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์การกีฬา

การวิจัย และพัฒนาการศึกษา

การวิจัย และพัฒนาเป็นรูปแบบการวิจัยที่จะทำให้การวิจัยการศึกษาทั้งการวิจัยพื้นฐาน และการวิจัยประยุกต์ ได้รับการนำไปใช้ในการปรับปรุง หรือพัฒนาการศึกษามากยิ่งขึ้น เพราะ การวิจัย และพัฒนาเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product) ทางการศึกษาที่ใช้ในการจัดการศึกษาได้ อย่างเป็นรูปธรรม และกว้างขวาง การที่จะส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาทางการศึกษา ในเมืองไทยไม่เป็นที่ยากเกินไป เพราะการวิจัยการศึกษาได้เจริญก้าวหน้าในประเทศไทยมาเป็น เวลานาน หน่วยราชการระดับสูงหลายแห่งมีการทำวิจัยการศึกษาอย่างเป็นล่ำเป็นสัน และเป็น กิจจะลักษณะ ส่วนในด้านการศึกษานั้น ก็มีการเปิดสอนการวิจัยการศึกษาจนถึงระดับปริญญาเอก ดังนั้นหากวงการวิจัยการศึกษาไทยจะหันมาสนใจการวิจัย และพัฒนาเพิ่มขึ้นก็จะเป็นการทำให้มี การนำผลการวิจัยการศึกษาไปใช้กันกว้างขวาง และเด่นชัดยิ่งขึ้นในอนาคต (พฤทธิ ศิริบรรณ พิทักษ์, ม.ป.ป.)

ความหมาย

คำว่า การวิจัย หมายถึง การเสาะแสวงหาความรู้ หรือความจริงอย่างมีระบบ ขั้นตอน โดยอาศัยวิธีการที่น่าเชื่อถือได้ ดังนั้น การวิจัยจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการแสวงหาคำตอบ หรืออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่สนใจ

ส่วนคำว่า การพัฒนา หมายถึง การประยุกต์ หรือดัดแปลงความรู้จากการวิจัยให้เป็น นโยบาย ผลิตภัณฑ์ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น (โชคธำรงค์ จงจอหอ, 2551)

การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งค้นหารูปแบบ วิธีการ หรือแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อสนองความจำเป็นหรือความต้องการให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นในการดำเนินกิจกรรมใดๆ (สุพัตร์ พิบูลย์, 2550; โชคธำรงค์ จงจอหอ, 2551; พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, ม.ป.ป.)

การวิจัยและพัฒนาการศึกษาเป็นกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ทาง การศึกษาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือแก้ปัญหาทาง การศึกษา สามารถดำเนินการวิจัยได้ทั้งในระดับการเรียนการสอนในชั้นเรียน การบริหารระดับ

โรงเรียน การบริหารระดับเขตพื้นที่ หรือระดับนโยบายของชาติ ในโครงการวิจัยและพัฒนาใหญ่ๆ อาจประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัยหลายขั้นตอน ต้องใช้เวลา และงบประมาณในการดำเนินการวิจัย มาก อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยอาจดำเนินการวิจัยและพัฒนาในโครงการขนาดเล็ก เช่น การพัฒนาชุด การเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนเองรับผิดชอบสอนอยู่ หรือการพัฒนาหลักสูตรสาระเพิ่มเติมสาระ ใดสาระหนึ่ง หรือการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือการพัฒนาแหล่งการ เรียนรู้ในชุมชนสำหรับนักเรียน เป็นต้น

ประเภทของการวิจัยและพัฒนาการศึกษา

การวิจัยและพัฒนาการศึกษาอาจมีการดำเนินการได้ใน 2 ประเภท คือ (สุพัตร์ พิบูลย์, 2550; พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์, ม.ป.ป.; วิทยา ใจวิถี, ม.ป.ป.)

1. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ (invention) ได้แก่ ประเภทสิ่งพิมพ์ เช่น บทเรียนสำเร็จรูป ชุดการสอน/ชุดการเรียนรู้ เอกสารประกอบการสอน ชุดกิจกรรมเสริมความรู้ คู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น ประเภทโสตทัศนูปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน ภาพยนตร์ วิดิทัศน์ สไลด์ หุ่นจำลอง เป็นต้น

2. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นรูปแบบ/วิธีการ/กระบวนการ/แนวปฏิบัติ (pattern/method/process/ procedure) ได้แก่ รูปแบบการสอน/วิธีสอน, รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการทำงาน การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ (management information system: MIS) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management: TQM) ลิขิตสมดุล (balanced scorecard: BSC) และแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) เป็นต้น

ข้อแตกต่างระหว่างการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษากับการวิจัยการศึกษาอื่นๆ

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษามีความแตกต่างจากการวิจัยการศึกษาประเภทอื่นๆ อยู่ 2 ประการ คือ (พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์, ม.ป.ป.)

1. เป้าประสงค์ / เป้าหมาย (goal) การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่โดยการ วิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์ แต่การวิจัยและพัฒนา

ทางการศึกษามุ่งพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา แม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการก็มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์เหล่านี้ได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (utility) การวิจัยทางการศึกษามีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง คือ ผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากอยู่ในตู้ไม่ได้รับการพิจารณานำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่เรียกว่า "การวิจัยและพัฒนา" อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มิใช่สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา แต่เป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทางการศึกษาให้มีผลต่อการจัดการทางการศึกษา คือ เป็นตัวเชื่อมเพื่อแปลงไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาการศึกษาจึงเป็นการใช้ผลจากการวิจัยทางการศึกษา (ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยพื้นฐาน หรือการวิจัยประยุกต์) ให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

กระบวนการวิจัย และพัฒนา

กระบวนการ หรือขั้นตอนในการวิจัย และพัฒนาสามารถพิจารณาได้ในหลายแบบ ขึ้นอยู่กับเหตุผล และความเห็นของนักวิชาการแต่ละคน แต่ไม่ว่าจะมีการพิจารณาแยกแยะขั้นตอนออกเป็นกี่ขั้นตอนก็ตาม กระบวนการวิจัย และพัฒนาจะมีสาระสำคัญหลักๆ ที่คล้ายๆ กัน ขั้นตอนในการวิจัย และพัฒนาที่นักวิชาการแต่ละคนได้แสดงไว้พิจารณาได้ ดังนี้

รัตนะ บัวสนธ์ (2543) ได้เสนอขั้นตอนในการวิจัย และพัฒนาออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจ สังเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการ ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) หรือการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยเพื่อที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ สิ่งประดิษฐ์ การจัดกระทำ หรือผลิตภัณฑ์ใดๆ รวมทั้งลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้พัฒนา ผลการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 จะทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพที่พัฒนาขึ้น เช่น การผลิตสบู่ให้กับผู้ใช้ที่มีลักษณะต่างกัน ความต้องการ

ลักษณะรูปแบบ กลิ่นสีของสบู่อ่อนแตกต่างกันไปด้วย ขั้นตอนที่ 1 นี้ส่วนใหญ่จะใช้เทคนิควิธีการสำรวจสอบถามกลุ่มเป้าหมายและการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ การกระทำ หรือผลิตภัณฑ์ (product) การดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 เป็นผลต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 กล่าวคือ เป็นการนำความรู้ หรือผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยให้มีลักษณะ หรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนามีลักษณะอย่างไร หรือมีส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์เป็นเช่นไร ก็ขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ในการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นจำเป็นต้องใช้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วก็ต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสม และประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ต่อไป ถ้าหากว่าผลการตรวจสอบความเหมาะสม แต่ประสิทธิภาพยังไม่เป็นที่พอใจ หรือมีบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์ ก็จะต้องปรับปรุงแก้ไข จนกระทั่งผลิตภัณฑ์นั้นมีความเหมาะสม และผ่านเกณฑ์ประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ ในการตรวจสอบความเหมาะสม และประสิทธิภาพนี้อาจจะใช้วิธีการต่างๆ เช่น การประชุมสัมมนา การใช้แบบสอบถามให้แสดงความคิดเห็น การทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก หรือกลุ่มย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ ภายหลังผ่านขั้นตอนที่ 2 เมื่อผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้แล้ว หลังจากนั้นเป็นการนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวนี้ไปทดลองใช้ซ้ำกับกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ขึ้น ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการเลือกให้เป็นผู้ถูกทดลองใช้ผลิตภัณฑ์นี้เรียกว่ากลุ่มนำร่อง (pilot group) การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (experimental research) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบแผนการทดลอง (experimental design) ว่าจะใช้แบบแผนใดจึงจะเหมาะสมควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้ดีและจะทำให้การวิจัยเกิดความเที่ยงตรงภายใน (internal validity) ได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลสรุป ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ และผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ เป็นต้น การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงประเมิน (evaluation research) ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือแก้ไขปัญหาลักษณะในการใช้ผลิตภัณฑ์ รวมทั้งยุติการใช้

ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ หากพิจารณาแล้วพบว่าถ้าใช้ต่อไปจะไม่คุ้มค่าและเสี่ยงอันตราย ในทางตรงกันข้าม ถ้าผลจากการประเมินพบว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ก็จะนำไปสู่การดำเนินงานขั้นต่อไปคือ จดลิขสิทธิ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้เกิดการนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป

จากขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาที่กล่าวมาจะเห็นว่า มีลักษณะการดำเนินงานที่ต่อเนื่องมีการตรวจสอบประเมินผลย้อนกลับในบางขั้นตอน ทั้งนี้ในท้ายที่สุดแล้วก็มุ่งไปสู่การนำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หรือสามารถนำไปใช้ได้จริงๆ ดังนั้น การดำเนินงานวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใด ๆ ก็ตามจึงมักจะต้องใช้เวลาพอสมควร จึงจะบอกได้ว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีคุณภาพอย่างเพียงพอต่อการนำไปใช้

สำหรับสุพัทธ์ พิบูลย์ (2550) ได้จำแนกขั้นตอนในการวิจัย และพัฒนาออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี พิจารณารายการนวัตกรรมที่มีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 เลือกนวัตกรรมที่เหมาะสมที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 สร้างต้นแบบนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้ และปรับปรุงต้นแบบอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 6 ทดลองภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลการทดลองใช้ สรุปผล และเขียนรายงานการพัฒนา

ส่วน พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญของการวิจัยและพัฒนา มี 11 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา

ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดคือ ต้องกำหนดให้ชัดว่าผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนด 1) ลักษณะทั่วไป 2) รายละเอียดของการใช้ และ 3) วัตถุประสงค์ของการใช้ เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลิตภัณฑ์การศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาอาจมี 4 ข้อ คือ

1.1 ตรงกับความต้องการอันจำเป็นหรือไม่

1.2 ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่กำหนดหรือไม่

1.3 บุคลากรที่มีอยู่มีทักษะความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัย และพัฒนานั้นหรือไม่

1.4 ผลิตภัณฑ์นั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

2. รวบรวมข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัย การสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลิตภัณฑ์การศึกษาที่กำหนด ถ้ามีความจำเป็นเป็นผู้ทำการวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัยขนาดเล็ก เพื่อหาคำตอบซึ่งงานวิจัย และทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถตอบได้ก่อนที่จะเริ่มทำการพัฒนาต่อไป

3. วางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลิตภัณฑ์

3.2 ประเมินการค่าใช้จ่ายกำลังคน และระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้

3.3 พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลิตภัณฑ์

4. พัฒนารูปแบบขั้นต้นของผลิตภัณฑ์

ขั้นนี้เป็นการออกแบบ และจัดทำผลิตภัณฑ์การศึกษาตามที่วางไว้ เช่น ถ้าเป็นโครงการวิจัย และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นก็ต้องออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือผู้ฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรม และเครื่องมือการประเมินผล

5. ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1

ดำเนินการโดยการนำผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบ และจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้ เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ในโรงเรียนจำนวน 1-3 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเล็ก ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

6. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 1

นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

7. ทดลอง หรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2

ขั้นนี้นำผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามวัตถุประสงค์ ในโรงเรียน จำนวน 5-15 โรงเรียน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ pre-test กับ post-test นำผล ไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลิตภัณฑ์ อาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มทดลอง ถ้าจำเป็น

8. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 2

นำข้อมูลและผลการทดลองจากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

9. ทดลองหรือทดสอบผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3

ขั้นนี้นำผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลิตภัณฑ์ โดยใช้ตามลำพังในโรงเรียน จำนวน 10-30 โรงเรียน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

10. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ครั้งที่ 3 (ครั้งสุดท้าย)

นำข้อมูลจากการทดลองขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อผลิต และเผยแพร่ต่อไป

11. เผยแพร่

เสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการ หรือวิชาชีพ ส่งไปลงเผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ และติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเผยแพร่ไปใช้ในโรงเรียนต่างๆ หรือติดต่อบริษัทเพื่อผลิตจำหน่ายต่อไป

วสันต์ ทองไทย (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การวิจัย และพัฒนามีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการกำหนดปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องระบุว่าปัญหาที่ต้องการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนานั้นคืออะไร มีสาเหตุจากอะไร

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ หรือผลที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาแต่ละปัญหา ซึ่งไม่ควรที่จะกำหนดแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียงแนวทางเดียว ควรจะต้องกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย แล้วนำทางเลือกทั้งหมดมาพิจารณาว่าทางเลือกใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งในขั้นตอนนี้ อาจใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย แล้วจึงเลือกขั้นตอนที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการพัฒนาเป็นขั้นที่นำทางเลือกไว้มาพัฒนา หรือสร้างเป็นนวัตกรรม ขึ้นมาที่ถูกต้องตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจสำคัญของการวิจัยและพัฒนาคือ ขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการทดลอง และการประเมิน เป็นขั้นที่นำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นไปทดลอง ใช้เพื่อหาข้อมูลมายืนยันคุณภาพ ในขั้นตอนนี้อาจอาศัยรูปแบบของการวิจัยเชิงทดลอง

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นปรับปรุง และนำไปใช้ ในขั้นนี้เป็นขั้นที่นำผลที่ได้จากขั้นการทดลองมา เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด แล้วจึง นำไปใช้จริง หรือเผยแพร่แก่ผู้อื่น

วิเวก สุขสวัสดิ์ (ม.ป.ป.) ได้พัฒนารูปแบบการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน ของตนเองขึ้น เรียกว่าเป็น wiwake's model ซึ่งได้คิดค้น และนำมาใช้พัฒนาสมาชิกชมรมวิชาการ ข้าราชการครูอำเภอทับปุด ให้สามารถคิดค้นนวัตกรรม และนำนวัตกรรมที่คิดค้นได้ไปพัฒนา ผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้แบ่งขั้นตอนดำเนินงานออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาปัญหาการเรียนการสอน
2. การกำหนด และจัดทำนวัตกรรมการเรียนการสอน
3. การจัดทำเครื่องมือประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพนวัตกรรมการเรียนการสอน
4. การทดลองศึกษาคุณภาพ และประสิทธิภาพนวัตกรรมการเรียนการสอน
5. การนำนวัตกรรมการเรียนการสอนไปใช้แก้ปัญหา/พัฒนาผู้เรียน
6. การเขียนรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน
7. การเผยแพร่ผลการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน

สรุป กระบวนการวิจัย และพัฒนา

จากกระบวนการวิจัย และพัฒนาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันไปในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะมีประเด็นที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการศึกษาถึงสภาพปัญหา และความต้องการที่จำเป็น การพิจารณาความเป็นไปได้ในการดำเนินการ การพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ การตรวจสอบ/ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ การแก้ไข ปรับปรุง และการนำเสนอผลผลิตขั้นสุดท้าย จึงสรุปถึงกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่สอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้อย่างได้ ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสถานการณ์/สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงความต้องการ และเหตุผลความจำเป็นในการทำวิจัยนี้ ตลอดจนทั้งการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM SWOT) โดยทำการพิจารณาทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่บ่งชี้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. การพัฒนา/สร้างต้นแบบผลิตภัณฑ์ (product) เป็นการพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งในที่นี้ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ
3. การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ เมื่อได้ทำการพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์ขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงต้องทำการตรวจสอบว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีความถูกต้องแม่นยำตรง (validity) (ชาย โพธิ์สิตา, 2547) สามารถตอบคำถามของการวิจัย และสอดคล้อง เหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินการต่อไปหรือไม่
4. การแก้ไข ปรับปรุง เมื่อผลิตภัณฑ์ได้รับการตรวจสอบถึงความถูกต้อง เหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินการแล้ว จึงทำการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. การนำเสนอผลผลิตขั้นสุดท้าย หลังจากที่ได้ทำการปรับปรุง ชัดเจนแล้วจึงทำการเขียนรายงานผลการดำเนินงานอันเป็นการนำเสนอผลผลิตในขั้นสุดท้าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัย
การฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ทวีชัย บุญเดิม (2540) ศึกษาการพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น
สำหรับพุทธศักราช 2550 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ของ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550 ตามขั้นตอนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของเซอร์โต
และปีเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนการสร้างทิศทางของ
มหาวิทยาลัย และขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ พ.ศ. 2550
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย เอกสารที่
เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นรวม 140 รายการ ผู้บริหาร
ระดับภาควิชา 87 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 33 ท่าน การตรวจสอบความเหมาะสมของทิศทาง
และยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้น กระทำโดยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่
พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และประเทศลุ่มแม่น้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มี
ความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ให้บริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน
โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามทิศทางนี้ คือ
การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของ
ผู้บริหารระดับสูง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มาของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการ
บริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง และการใช้วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา
ของผู้บริหารระดับสูง โดยการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้วิธีการศึกษา โดยเลือกกรณีศึกษา
ด้วยวิธีเจาะจง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ 3 วิธีการ คือ การศึกษาประวัติชีวิต การวิเคราะห์เอกสาร
และการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ยุทธ ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง มี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วย การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดา ที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วย การมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในอาชีพประกอบด้วย ประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วย ความเชื่อ และค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง มี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกล และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจ และการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขึ้นจุดประกาย ขึ้นขายความคิด ขึ้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขึ้นสร้างความต่อเนื่อง

นิยุทธ์ กรุงวงศ์ (2543) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของนักศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย และพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษา M.B.A. มหาบัณฑิต M.B.A. อาจารย์ผู้สอน M.B.A. ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. และผู้บริหารองค์กรธุรกิจในเขต กทม. ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการจัดกลุ่มสนทนา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐมีความพร้อมทั้งคณาจารย์ อาคารสถานที่ และงบประมาณ มีความได้เปรียบด้านต้นทุน มีจำนวนนักศึกษาไม่ลดลง ภาพพจน์ของมหาวิทยาลัย และหลักสูตรค่อนข้างดี แต่คณาจารย์ผู้สอนขาดประสบการณ์ด้านธุรกิจโดยตรง และใช้หนังสือตำรา กรณีศึกษาจากต่างประเทศเป็นหลัก ส่วนสภาพการจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของเอกชนมีต้นทุนต่อหน่วยที่ค่อนข้างสูงขึ้น เพราะมีจำนวนนักศึกษาลดน้อยลง และขาดคณาจารย์ประจำ มีการใช้กลยุทธ์การตลาดมากขึ้น มีการโฆษณา และ

ประชาสัมพันธ์ ส่วนค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยเพื่อการศึกษาตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐเท่ากับ 326,326 บาท และมหาวิทยาลัยเอกชนเท่ากับ 398,972 บาท

กลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทยโดยทั่วไป ควรจะใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร แบบรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์ระดับการแข่งขันควรพยายามเพิ่มจำนวนนักศึกษามากขึ้น และมีการใช้อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกันอย่างเต็มที่เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ ควรเน้นสร้างภาพพจน์ของหลักสูตรเพื่อให้เกิดความแตกต่าง ควรจะมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่มีที่ทำงานหรือที่พักใกล้สถาบันการศึกษา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ควรใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ควรเพิ่มรายได้อื่นๆ เช่น จัดสัมมนาวิชาการ การฝึกอบรมที่ปรึกษาธุรกิจ ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญธุรกิจมาร่วมสอนมากขึ้น ควรร่วมกันพัฒนากรณีศึกษาของไทย เพื่อใช้ในการเรียนการสอนให้มากขึ้น ควรมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร M.B.A. อย่างจริงจังและต่อเนื่อง สำหรับกลยุทธ์โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรพัฒนาคณาจารย์ประจำ และเน้นคุณภาพของมหาดบัณฑิต ส่วนกลยุทธ์โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยเอกชน ควรเน้นการตลาดเชิงรุกทั้งระดับมหาวิทยาลัย และหลักสูตร ใช้กลยุทธ์สถานที่ตั้งเป็นหลัก เน้นการให้บริการของเจ้าหน้าที่แก่นักศึกษา เพิ่ม และพัฒนาคณาจารย์ประจำ

ไพโรจน์ คิ้ววิเศษ (2543) ศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ การประเมินโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ และจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถาบันราชภัฏ คณบดีคณะครุศาสตร์ และผู้เข้ารับการอบรมตามโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถาบันราชภัฏ

ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็ง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ คือ อาจารย์มีความรู้ และประสบการณ์ มีความเป็นมืออาชีพ นักศึกษาส่วนมากเป็นคนในท้องถิ่น จุดอ่อน คือ อาจารย์มีภาระงานหลายด้าน นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ต่ำ ส่วนที่เป็นโอกาสของสถาบันราชภัฏ คือ นักเรียนมีความต้องการเข้าศึกษามากขึ้น อุปสรรค คือ อัตราการบรรจุอาจารย์ การใช้เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านอาจารย์ กลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านปัจจัย และสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน กลยุทธ์ด้านหลักสูตร กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน และกลยุทธ์การสร้างความรู้เข้าใจอาจารย์ และการปรับเปลี่ยน

กระบวนการทัศน์ กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญ คือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลแก่อาจารย์ทางด้านการสอน การปรับปรุงพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครู ศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์ และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน และการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม

นันทา วิฑูลีศักดิ์ (2545) ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ ในทศวรรษหน้า (2544 – 2553) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษา (2) ศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (2544 – 2553) และ (3) พัฒนา และตรวจสอบแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษา ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2544 – 2553) โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายกสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการสังกัดสถาบันราชภัฏ และทบวงมหาวิทยาลัย คณะกรรมการพัฒนาสำนักวิทยบริการ อาจารย์หรือข้าราชการของสำนักวิทยบริการ รวมทั้งสิ้น 121 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษา 3 ใน 4 ด้าน มีการดำเนินการปรากฏอยู่ในระดับปานกลาง คือ (1) ด้านเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการ (2) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544 (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ ยกเว้นด้านทฤษฎี และบริบทการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุด ในหลักการอุดมศึกษา มีการดำเนินการปรากฏอยู่อย่างมากในระดับสูงสุด 2. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ แล้วกำหนดเป็นช่องว่างอันเป็นความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ช่องว่างที่มีค่าความแตกต่างสูงสุดตามลำดับ คือ (1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544 (2) ด้านเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการด้านการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่น ในการรวบรวม สื่อปฏิสัมพันธ์วัฒนธรรมของชาติฯ และการสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น และ (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือการนำผลการวิจัย ICTs เพื่อการศึกษามาใช้ การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการมีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์การเรียนรู้สำหรับการอุดมศึกษา ส่วนทฤษฎี และบริบทการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษาที่ควรสร้างให้เกิดเป็นลำดับแรกนั้น มีช่องว่างในระดับต่ำสุด 3. แผนกลยุทธ์ (1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา คือ (1.1) จัดทำแผนงบประมาณการลงทุน/การดำเนินงานอย่างมุ่งผลงาน เพื่อขยายมูลค่าสินทรัพย์ และการบริการสู่

ผู้พิการ และมวลชน (1.2) ฝึกทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (1.3) พัฒนาโครงสร้าง และการบริหารงาน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (2) ด้านเอกลักษณ์ คือ จัดสรรงบประมาณ ที่มีอยู่อย่างจำกัดสำหรับพัฒนากระบวนการผลิต และบริการสารสนเทศท้องถิ่น เชื่อมโยงสากล เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาท้องถิ่น (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ (3.1) จัดบริการอย่างหลากหลาย และมีคุณภาพครบวงจร (3.2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนพัฒนา IT ภาคการศึกษา และใช้ เต็มศักยภาพ

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษาไทย โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษา และสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร จัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งทำ ทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบ การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์คือ อธิการบดี 19 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถามคือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ และเอกชน 19 แห่ง รวม 130 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพ เป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิด จากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียน การสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษา บุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมี ความประสงค์ให้มีในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการ

และไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นผู้ให้ และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรม สัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็น สถาบันแห่งการเรียนรู้ และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึง ทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนา นวัตกรรมองค์กร พัฒนาศูนย์ความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนด ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ นวัตกรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้ และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผน กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน และบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปัน และเปลี่ยน และบริการ การประเมิน และ ปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้ วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้ ชุมชนนวัตกรรมองค์กร ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ

กรณีศึกษาการจัดการความรู้ในกรมส่งเสริมการเกษตร (วิจารณ์ พานิช, 2548) โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแนวทาง และวางแผนการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร ตลอดจน ทำการปรับปรุงแนวทางใหม่ภายหลังที่ได้เรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะทำงาน ซึ่งทำการทดลอง ปฏิบัติการกับหน่วยงานในกรมส่งเสริมการเกษตร มีการหารือเพื่อทบทวน ปรับปรุงในระหว่าง คณะทำงาน และมีการระดมความคิดเห็นร่วมกัน

ผลการศึกษารูปได้ว่าในปี 2548 มีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจในทุกกระดับ เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมต่อไป ได้แก่

1.1 การสื่อสารการสร้างความเข้าใจในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหาร และบุคลากรได้รับรู้ และตระหนักถึงความสำคัญ และจำเป็นในการดำเนินการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (ใช้กระบวนการเสาะหา และอาสาสมัคร) ทำหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุงแผนปี 2547 ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง นำเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรเข้าสู่แจ้งในที่ประชุมประจำเดือนของผู้บริหารกรมส่งเสริมการเกษตร และการประชาสัมพันธ์โครงการ และเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ของกรมฯ ได้แก่ ทางเว็บไซต์ วารสารกรมส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนช่องทางอื่นๆ เช่น วารสารของ สคส. เป็นต้น

1.2 การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด แนวทาง ตลอดจนประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และปรับวิธีคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ตระหนัก เกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ และจัดทำแผนการดำเนินงาน

1.3 กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยกรมฯ ได้มีหนังสือสั่งการเป็นนโยบายในการให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนางาน และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

2. ขั้นตอนการดำเนินงาน ได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการบริหารจัดการความรู้ตามแนวทางการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร มีการจัดทำเป้าหมายการบริหารจัดการความรู้ และหาปัจจัยหลักที่ต้องการนำมาในการบริหารจัดการความรู้ระดับกรมฯ โดยดำเนินการกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร และเลือก 9 จังหวัดนำร่อง คือ จังหวัดนครพนม อุบลราชธานี นครนายก สมุทรสงคราม อ่างทอง สตูล นครศรีธรรมราช น่าน และกำแพงเพชร เป็นหน่วยงานเพื่อทดลองรูปแบบในการบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ โดยเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร และกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกับการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร สร้างกลุ่ม/เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับเจ้าหน้าที่ ซึ่งใช้เวทีการประชุมเกษตรอำเภอประจำเดือน และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับอำเภอ ซึ่งจังหวัดดำเนินการ

เป็นประจำ และต่อเนื่องอยู่แล้ว เพียงแต่มีการปรับวิธีการบริหารจัดการ โดยนำแนวคิด หลักการ KM มาใช้ โดยในระดับชุมชนเน้นการนำ KM ไปใช้ในการส่งเสริมการเกษตรกับชุมชน ซึ่งเป็นภารกิจของเจ้าหน้าที่ที่จะดำเนินการอยู่แล้ว นอกจากนี้ กรมฯ ยังได้พัฒนา KM-Webpage เพื่อเพิ่มช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในสังกัด นอกจากการใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีการพบปะแบบ Face to Face ซึ่งได้มีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของระดับจังหวัดได้ใช้ประโยชน์จาก Webpage ในการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้มีการสังเคราะห์จากเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละจังหวัด

3. ขั้นตอนการติดตาม และประเมินผล คณะทำงานได้แบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดน่าน โดยได้ร่วมในการวางแผน ร่วมกิจกรรม ติดตาม และประเมินผล ร่วมแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยคณะทำงานได้มีการประชุมแลกเปลี่ยน สรุปบทเรียนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ บางครั้งได้เชิญผู้แทนจังหวัดน่านร่วมประชุม โดยคณะทำงานมีการพบปะเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Verber (1995) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาโปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษา โดยใช้โมเดลการวางแผนกลยุทธ์” จากปัญหาของโปรแกรมปริญญาเอกไม่มีเกณฑ์ในการตรวจสอบจากภายนอก และไม่มีการชี้แนะสำหรับวัตถุประสงค์ ตลอดจนหลักสูตรจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขา ผู้วิจัยต้องการอธิบายโปรแกรมดังกล่าวในลักษณะของวัตถุประสงค์ ผลผลิต และเอกลักษณ์ของนักศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อที่จะอธิบายการเริ่มต้นการพัฒนาเอกลักษณ์ที่เป็นฐาน โปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษา เพื่อเป็นมูลพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ของโปรแกรมในอนาคต โดยทำการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหาร โปรแกรมปริญญาเอก และทำการจัดกลุ่มสนทนากับผู้บริหาร โปรแกรม คณาจารย์ และนักศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า จากการตอบแบบสอบถาม 23 ข้อ จากการทำเมตริกซ์การวางแผน จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ การวางแผน ปัญหาหนึ่งในปัญหาของโปรแกรมปริญญาเอก เปรียบเทียบระหว่างโปรแกรมที่ศึกษาและเอกลักษณ์ของโปรแกรมอื่นๆ ผลสรุปการวางแผนกลยุทธ์ในโปรแกรมปริญญาเอกมีความสัมพันธ์ของนักศึกษา/อาจารย์ ในอัตราส่วนของโปรแกรมที่มีความหลากหลายในสหสาขา การวางแผนเป้าหมายโปรแกรมในเกณฑ์การประเมินอาจารย์

ความเหมาะสมในการสอนของอาจารย์ ความรับผิดชอบ ความมีคุณค่าในปริญญเอก และรูปแบบของการประกันนักศึกษา และอาจารย์ในงานวิจัย

Gruber (2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการใช้ความรู้ร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก 52 คำถาม แก่เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงจำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัย และพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง (high-technology company)

ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร คือ วัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ระบบการให้รางวัลซึ่งเป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใส เปิดเผย โดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า องค์กรควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจ และให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรม ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้ร่วมกัน มากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

Vlok (2004) ได้ทำการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ถึงการประเมินสภาพแวดล้อมของการดำเนินการความรู้ในองค์กร โดยมีจุดเน้นสำคัญของการศึกษาเพื่อที่จะค้นหา และประยุกต์ใช้วิธีการประเมินสภาพแวดล้อมของการดำเนินการความรู้ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์การปฏิบัติในปัจจุบัน และพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ และบูรณาการความรู้ที่เข้ากับการปฏิบัติงานประจำ และยังรวมถึงการอนุมานจากการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นไปสู่นโยบาย และโปรแกรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อผลลัพธ์ของความรู้ การวิจัยนี้ได้ใช้กรอบแนวคิดวงจรชีวิตของความรู้ (knowledge life cycle: KLC) อย่างกว้างขวาง และใช้วิธีการพิจารณาความสอดคล้องของนโยบาย (policy synchronisation method: PSM) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยผู้สนับสนุนการเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ใหม่ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี ซึ่งรวมถึงการสัมภาษณ์ส่วนตัว การสำรวจเครือข่ายทางสังคม และการอภิปรายในกลุ่มสนใจ (focus group discussion) กรณีศึกษาที่เลือกมา คือ ภาควิชา IT (IT department) ขนาดเล็กของมหาวิทยาลัยโรดส์ (Rhodes University) ที่วิทยาเขต East London

ผลการศึกษาพบว่า สิ่งแวดล้อมในการดำเนินการความรู้ภายในภาควิชา IT ไม่สมบูรณ์ การปฏิบัติในการดำเนินการความรู้ และพฤติกรรมในปัจจุบันไม่เป็นที่พึงประสงค์ และได้มุ่งสู่ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ และการบูรณาการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานของภาควิชา IT มีความชัดเจนเพียงเล็กน้อยในด้านการเกิดการเรียนรู้ของบุคลากร และองค์กร และกระบวนการ แก้ปัญหาขององค์กรเองก็ถูกทำให้ชะงักอย่างรุนแรงโดยการปฏิบัติที่ใช้ความรู้อย่างผิดปกติในการ ปฏิบัติหน้าที่ การศึกษาสรุปว่า สภาพเหตุการณ์ข้างต้นเป็นภาพสะท้อนของคุณภาพ และความ เหมาะสมของนโยบาย และโปรแกรมต่างๆ ในองค์กรที่ขยายออกไปเท่าๆ กับคำอธิบายกฎระเบียบ ของท้องถิ่น มาตรการ และการปฏิบัติในระดับหน่วยปฏิบัติส่วนใหญ่ยังขาดแคลน การศึกษา ยังแสดงให้เห็นว่า การประเมินสภาพแวดล้อมของการดำเนินการความรู้ว่าเป็นระบบช่วยให้ องค์กรมีฐาน (baseline) ที่สมบูรณ์ที่ซึ่งการแทรกแซงฐานความรู้สามารถเริ่มดำเนินการได้

Abel and Oxbrow (2001) ได้นำเสนอถึงกรณีศึกษา (case study) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ของหน่วยงานต่างๆทั้งในภาครัฐ และเอกชน ซึ่งในที่นี้จะเสนอให้เห็นถึงกรณีศึกษาของ Leeds University, Sheffield Hallam University, The Academic Sector, กระทรวงสาธารณสุขและ กระทรวงการศึกษาและอาชีพ (The Department of Health:DOH and The Department of Education and Employment: DEE) ดังนี้

กรณีศึกษาของ Leeds University

Leeds University ได้แก้ไขปัญหาจากมุมมองทางการจัดการความรู้ และได้สร้างบันทึกแห่ง ความสำเร็จในการพัฒนา “การเอื้อมออกไป” (reach - out) ของมหาวิทยาลัย เช่น มีกิจกรรมการให้ ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ และชุมชน สิ่งเหล่านี้ได้กำหนดอย่างมั่นคงควบคู่ไปกับการสอน การเรียน และการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของทางพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยผ่าน ทางคณะกรรมการบริหารที่เรียกว่า Third Arm Board ซึ่งมีรองอธิการฝ่ายการเงินเป็นประธาน มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเชื่อมโยงความคิดริเริ่มต่างๆ ในเรื่องใหญ่ๆ ต่อเนื่องกันในส่วนที่เป็น การเสนอประเด็นปัญหาที่ท้าทายทางด้านการจัดการความรู้ภายใน และระหว่างโครงการต่างๆ ตัวอย่างเช่น

สถาบันเพื่อความร่วมมือทางการเรียนรู้เพื่อให้การสนับสนุนการร่วมงานกับพันธมิตร และมีจุดเน้นในด้านกิจกรรมใหม่ๆ และพาหนะในการจัดส่ง

ศูนย์นวัตกรรม เป็นการลงทุนร่วมกันในการจัดตั้งศูนย์การเริ่มงานทางธุรกิจด้าน เทคโนโลยีขั้นสูงที่ร่วมกับพันธมิตร หรือเกิดจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

อุทยานวิทยาศาสตร์เสมือนจริง (virtual science park: VSP) เริ่มแรกได้พัฒนาขึ้นภายใน ศูนย์การทำงานเสมือนจริง (Center for Virtual Working Systems) ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันของการวิจัย และเมื่อเร็วๆ นี้ มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งเป็นบริษัท Virtual Working Systems Ltd. อุทยานวิทยาศาสตร์เสมือนจริงได้ทำภาพหน้าจอคอมพิวเตอร์เป็นภาพสภาพแวดล้อมในการทำงานเสมือนจริง ที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน แสดงถึงความต้องการขององค์กรที่จะจัดการ และใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่ได้เผยแพร่ออกไปในวิถีทางที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มี Web-based tool VSP รวมทั้ง

1. เนื้อที่ขนาดต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดภาพสภาพแวดล้อมขึ้นในใจ ที่จะสนับสนุน และแลกเปลี่ยนความรู้โดยนัย (tacit knowledge) และเข้าไปยังผังการให้บริการความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ
2. ห้องทรัพยากรเพื่อการจัดการทางเอกสารมัลติมีเดีย (multimedia document)
3. ที่ประชุมปรึกษาหารือ
4. เครื่องมือทำงานบูรณาการ สำหรับใช้ประโยชน์ร่วมกัน วิดีโอสำหรับประชุมทางไกลแบบตัวต่อตัว และกระดานไวท์บอร์ด ที่ใช้ร่วมกัน
5. เครื่องมือสืบค้นพลังสูงสำหรับสืบค้นฐานข้อมูลข้ามกัน (cross-searching database)
6. โอกาสในการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานส่วนตัว และการบริการที่พร้อมตลอดเวลา

REPIS (Research Expertist and Publication Information System) ระบบความเชี่ยวชาญทางการวิจัยและสารสนเทศสิ่งพิมพ์เป็นโครงการหลักในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย โครงการหนึ่ง ซึ่งรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบุคคลที่มีสิ่งพิมพ์ที่มีหลักฐานอ้างอิงได้กับสารสนเทศของโครงการเพื่อให้บริการแก่นักวิจัย ผู้จัดการศูนย์วิชาการ และผู้บริหารอาวุโสเพื่อใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์ทางการวิจัย

ปัจจุบัน REPIS ได้ให้บริการจับคู่ความเชี่ยวชาญโดยผ่านทาง VSP และกำลังพัฒนาต่อเนื่องโดยทางโครงการได้รับทุนสนับสนุน จาก HEFCE เพื่อที่จะแสดงถึงตัวอย่างที่ดีที่ได้รับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุน “การเอื้อมออกไป” และกิจกรรมการร่วมงานจากภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา

PETIS (Packaging Executive Training and Information Service) การจัดกลุ่มการฝึกอบรมผู้บริหารและบริการสารสนเทศ เป็นส่วนหนึ่งของศูนย์ความเป็นเลิศฟาราเดย์ (Faraday Center Of Excellence) ดำเนินการในด้านการจัดกลุ่มเทคโนโลยี กลุ่มมหาวิทยาลัย บริษัท และสมาคมการค้า และกำลังนำร่อง “การสอนพิเศษสำหรับผู้บริหาร” (executive tutorial) เพื่อถ่ายทอดความเชี่ยวชาญทางวิชาการไปสู่การทำให้ชัดเจนสำหรับผู้บริหารอาวุโส และให้มีสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับนักศึกษาวิจัยที่จะเอื้อประโยชน์ให้กับกระบวนการนี้

NEST (Network for the Exploitation of Science and Technology) เครือข่ายการใช้ประโยชน์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มุ่งเพื่อปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของสหราชอาณาจักร โดยสนับสนุนการเจรจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมการสร้างพันธมิตรในระหว่างผู้ใช้การวิจัย และพัฒนา (R & D) ผู้จัดหา และผู้สามารถที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จในการ “เป็นที่นิยม” (hit) ที่ได้รับความสำเร็จในระดับสูงชันนำในด้านการลงทุนริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ซึ่งทำได้สำเร็จโดยการสร้าง NEST gateway ระดับชาติ ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงสารสนเทศด้านการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย ได้ให้ทุนสนับสนุนโครงการในระยะแรก เพื่อที่จะสร้างฐานข้อมูลที่บูรณาการเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญทางการวิจัยของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง และของคณะกรรมการการวิจัยทั้งหมดในสหราชอาณาจักร

ADVISOR (Add Value Information Service for European Research) เป็นโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนจากยุโรปเพื่อให้ข้อมูลด้านความเชี่ยวชาญทางการวิจัย และผลงานการวิจัยจากโครงการ Framework 4 ที่ได้รับทุนสนับสนุนในสาขาคณิตศาสตร์ที่เรียนทางไกล

การริเริ่มเหล่านี้มีความคาบเกี่ยวกันในด้านพันธกิจ กิจกรรม และการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้รับรู้ตั้งแต่ต้นถึงความสามารถในการเพิ่มคุณค่า (value) โดยบูรณาการ IT กับฐานความรู้ (knowledge platform) ใน VSP เทคโนโลยี และฐานความรู้ที่พัฒนาขึ้นในมหาวิทยาลัยลีดส์ ได้ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน การจับคู่ความเชี่ยวชาญ การให้คำปรึกษาทางอินเทอร์เน็ต การเป็นตัวแทนด้านข้อมูลสารสนเทศ การเป็นเครือข่ายความร่วมมือ และการจัดการศึกษาสำหรับผู้สำเร็จปริญญา และระดับมืออาชีพ (professional education) ตัวอย่างเช่น VSP เคยให้การสนับสนุนทางด่วนข้อมูล (information gateway) อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นในด้านระบบสารสนเทศทางการวิจัย สนับสนุนการเผยแพร่โครงการให้ความร่วมมือ เช่น ศูนย์การถ่ายภาพเอกซเรย์ทางอุตสาหกรรมเสมือนจริง มีบริษัทใหญ่ทางด้านอุตสาหกรรม 10 แห่ง และมหาวิทยาลัย 3 แห่ง เข้าร่วมโครงการ และการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต เช่น BBC Online ในระดับปริญญาโททางด้านการจัดการสื่อสารมวลชน

กรณีศึกษาของ Sheffield Hallam University

Sheffield Hallam University ได้จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1996 และได้บูรณาการการบริการห้องสมุด และการบริการด้านข้อมูลสารสนเทศ การใช้การคำนวณ และการผลิตสื่อหลากหลายประเภทเข้ากับสถาบันการเรียนรู้เทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย ภาควิชาใช้ ศูนย์บริการซึ่งเป็นอาคารมูลค่า 14 ล้านปอนด์ ตั้งอยู่ในใจกลางบริเวณเมืองมหาวิทยาลัยเป็นที่ดำเนินการ

ภาควิชาได้ถูกวางแผนให้เป็นส่วนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่ออุดมศึกษา ตัวอย่างเช่น สถาบันมีประสบการณ์ในการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักศึกษาอย่างมาก แต่ขณะเดียวกัน เงินสนับสนุนการสอนลดลง แนวโน้ม 2 ประการนี้ชี้ให้เห็นว่าจะมีผลกระทบต่องานที่ดำเนินการต่อนักศึกษาจึงมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะเปลี่ยนจากงานที่เน้นผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (tutor – centred work) ไปสู่งานที่ให้นักศึกษาเป็นผู้ทำ โดยให้มีอิสระมากขึ้น และมีความเป็นไปได้ที่จะนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียน

ศูนย์การเรียนรู้ได้ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นทั้งสิ่งที่คาดคิดไว้ และเป็นการเปลี่ยนแปลงหลักในอุดมศึกษา ภาควิชาได้รวบรวม และจัดหาสิ่งสนับสนุนรูปแบบการสอน และการเรียนที่หลากหลายจากการบรรยายแบบดั้งเดิม และการแนะนำหนังสือให้อ่าน ไปสู่การทำงานเป็นกลุ่มที่ใช้สื่อหลายประเภท และการสร้างสรรค์ความรู้บนฐานข้อมูลบนเว็บไซต์ ตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย

การพัฒนาการจัดการบุคลากรแบบใหม่เป็นวิกฤตต่อความสำเร็จของภาควิชา ศูนย์การเรียนรู้ได้นำบุคลากรที่มีภูมิหลังแตกต่างกันมาไว้ด้วยกัน เช่น บรรณารักษ์ นักคำนวณ นักออกแบบสื่อ นักพัฒนาการศึกษา นักวิจัย และผู้บริหาร การที่บุคลากรมารวมกันเช่นนี้ กระทำได้สำเร็จโดยใช้แผนการจัดการแบบใหม่ สำหรับบุคลากรชั้นแนวหน้าการนำเอาโครงสร้างการจัดบุคลากรในแนวราบมาใช้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับทีม และการชี้แจงทำความเข้าใจเบื้องต้นถึงกรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้แต่ละคนสามารถทำเพิ่มสะสมทักษะความชำนาญของตนได้ แผนการจัดการบุคลากรแบบใหม่ได้รวมการสนับสนุนในด้านห้องสมุด สารสนเทศ และการให้บริการการคำนวณไว้ด้วยกัน ซึ่งรวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศ ที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ ที่ปรึกษาอาวุโสด้านสารสนเทศ และผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศ จากการจัดบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และประสบการณ์แตกต่างกันอย่างหลากหลาย ทำให้ทีมสามารถพัฒนาวัฒนธรรมร่วมกันบนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน และความชัดเจนในการให้การสนับสนุนนักศึกษา

การนำแผนการจัดการบุคลากรแนวนี้มาใช้ทำให้ชัดเจนขึ้นได้ โดยการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรแบบเข้มข้นซึ่งจะทำให้แต่ละคนพัฒนาทักษะของตนได้ทั้งด้านสารสนเทศ และการคำนวณ สิ่งที่ตามมาก็คือ มีสองแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ค่อย ๆ ปรากฏขึ้น โดยบุคลากรแต่ละคนจะได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านการพัฒนาทักษะวิชาชีพหลักของตน และในด้านการพัฒนาเพิ่มสะสมผลงานความเชี่ยวชาญทุกด้านที่เป็นงานหลักของภาควิชา

โครงสร้างการจัดทีม ได้จัดให้บุคลากรแต่ละคนมีฐานการทำงาน และมีการให้บริการอย่างชัดเจนตามลักษณะของผู้ใช้งาน โครงสร้างในแนวราบออกแบบไว้เพื่อกระตุ้นให้แต่ละบุคคลทำงานร่วมกันได้ทั้งภาค ดังนั้น ทักษะ และความเชี่ยวชาญ และความหลากหลายจะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้ การพัฒนา และการประเมินหลักสูตรวิชามัลติมีเดีย (multimedia course) ได้ทำขึ้นสำหรับนักศึกษา ตัวอย่างเช่น มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากในหลายด้าน

ได้แก่ นักพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาหลายประเภท นักออกแบบมัลติมีเดีย ที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบ และนักวิจัย

มีความพยายามอย่างมากที่จะมุ่งพัฒนาวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และการจัดการทำงานที่น่าเชื่อถือ ทีม และบุคลากรแต่ละคนจะถูกกระตุ้นให้เป็นผู้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวก และแหล่งความรู้ต่างๆ ให้เป็นผู้มีจุดเน้นในการทำงานที่เข้มแข็ง และมีความรับผิดชอบต่องานของตนเอง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคลากรกระทำจะได้รับการสนับสนุนจากกรอบงานของภาควิชา และทีมกลาง (central team) ซึ่งให้การตัดสินใจอยู่ใกล้กับกิจกรรมที่ทำ วัฒนธรรมของภาคที่มีความแตกต่างกันเป็นจุดแข็งที่มีโอกาสให้แต่ละคนพัฒนาทักษะต่างๆ และคิดออกนอกข้อจำกัดของเขตแดนวิชาชีพแบบดั้งเดิมได้

กรณีศึกษาของสถาบันวิชาการ (The Academic Sector)

สถาบันวิชาการตั้งขึ้นมาเพื่อเผยแพร่ความรู้ ซึ่งกระทำโดยการสอน การพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคลที่จะเรียนรู้ ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้เข้ากับงานที่ตนกระทำ และบริบทในการทำงานของตน รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ของตนเอง และความรู้ของกลุ่มซึ่งขับเคลื่อนไปด้วยกัน สถาบันวิชาการยังสนับสนุนให้มีการขยายความรู้ โดยการวิจัยทั้งภายในหัวข้อสาขาวิชา และที่กำลังเพิ่มขึ้นก็คือ ในด้านที่เป็นสหวิทยาการ และในขอบข่ายวิทยาการสาขาต่างๆ รัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่าสถาบันวิชาการเป็นเสมือนกับแหล่งวิจัยสร้างองค์ความรู้ที่มีประโยชน์กับคนทั่วไปไม่มากนัก แต่การวิจัยส่วนใหญ่ของสถาบันวิชาการ ถูกชี้นำโดยความต้องการทางการค้า และได้รับการจ่ายเงินโดยองค์กรที่จะนำข้อค้นพบไปสู่การตลาด สถาบันจึงสนใจผู้ซึ่งมีความสนใจ และมีวัตถุประสงค์เน้นในการขยายขอบข่ายความรู้ และผู้ซึ่งขณะที่กำลังเผยแพร่ความรู้ของตนอย่างกว้างขวางก็ยังคงปกป้องฐานะของตนในการเป็นผู้เชี่ยวชาญไปด้วย การแข่งขันกันทางวิชาการมิใช่เป็นความคิดใหม่ การเป็น “ที่หนึ่งในกลุ่ม” ได้นำทุนสนับสนุนมาใช้ในการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และการวิจัยที่ใกล้จะเป็นการตลาด (near-market research) มาให้

การแข่งขันระหว่างองค์กรทางวิชาการได้เพิ่มขึ้นในระหว่างสองทศวรรษที่ผ่านมา การจัดทุนสนับสนุนการสอนวิชาแกน (core teaching) จะสัมพันธ์กับจำนวนนักศึกษา และระดับของการวิจัย การศึกษาทางไกล และทางเลือกต่างๆ ที่จะเข้าถึงการศึกษาทำให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ในการที่จะทำให้เกิดคุณวุฒิ และการพัฒนาดนเอง ในขณะเดียวกัน ความสำเร็จของสถาบันอาจตัดสินได้จาก

การมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับโลกทางการค้า และอุตสาหกรรมมากพอกับคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา องค์กรต่างๆ และสถาบันวิชาการต่างๆยอมรับว่า จุดแข็งของตนในทางตลาดอาจขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างความร่วมมือ และพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ในอนาคต ขณะที่พันธมิตรที่มีบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนให้เพิ่มหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สำเร็จการศึกษาของตน และระดับหลังปริญญา และสร้างศูนย์กลางความเป็นเลิศทางการวิจัย และการฝึกอบรม จึงเกิดการผลักดันให้มีความร่วมมือระหว่างสถาบันขึ้นในปัจจุบัน ดังตัวอย่างของสถาบัน White Rose Consortium แห่งมหาวิทยาลัย Leeds มหาวิทยาลัย Sheffield และ มหาวิทยาลัย York ที่มีสมรรถนะทางการวิจัยอันทรงพลัง และมีความสำเร็จอย่างใหญ่หลวงในการดึงดูดทุนสนับสนุนความร่วมมือเช่นนี้ยังเกิดขึ้นทั่วไปในขอบข่ายนานาชาติ ในด้านการจัดการการเรียนการสอน หลักสูตรต่างๆ ทางวิชาการ และความร่วมมือทางการวิจัย

ตามข้อกำหนดของสหภาพยุโรป สำหรับพันธมิตรข้ามชาติในโครงการวิจัยขนาดใหญ่ ทำให้สถาบันวิชาการได้เรียนรู้เกี่ยวกับการให้ความร่วมมือนานาชาติเป็นอย่างมาก ทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐ พันธมิตรในสหรัฐอเมริกาและยุโรปกับกลุ่มสนใจ เช่น สมาคมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Consortium) และองค์กรบุคคลต่างๆ กำลังพัฒนาโปรแกรมการศึกษาของตนเอง ได้เพิ่มความสามารถของสถาบันวิชาการในการที่จะจัดทำ ส่งสื่อ และจัดสอน โปรแกรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะ

ภายในสภาพแวดล้อมเหล่านี้ ความขัดแย้งดูเหมือนจะยังมีอยู่ สถาบันวิชาการหลายแห่งสอนทักษะทางธุรกิจใหม่ๆ และเรียกร้องการมีส่วนร่วม และการใช้ประโยชน์ของความรู้ให้ได้มากที่สุด บางสถาบันกำลังพัฒนาหลักสูตรการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามหลายสถาบันก็ยังคงจัดการภายในให้คณะต่างๆ มีศักยภาพในการแข่งขัน และมีความเป็นอิสระ การนำวิธีการแบบใหม่มาใช้ต้องการความร่วมมือจากทุกคน และผู้มีความสามารถพิเศษที่จะขับเคลื่อนการแข่งขันและวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นสิ่งท้าทาย ในเงื่อนไขการจัดการความรู้

การพัฒนาหลักสูตรชุดวิชาต่างๆ และคุณสมบัติที่หลากหลาย ได้เพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณะต่างๆ กับโรงเรียนมากขึ้น เริ่มด้วยการกำหนดชุดการเรียนที่ใช้ร่วมกันกับคณะต่างๆ ซึ่งอาจนำแนวทางการใช้ความรู้ข้ามสาขาวิชาของมหาวิทยาลัยเปิดมาใช้นำทาง การบูรณาการโปรแกรมการสอนทำให้การเป็นศูนย์กลางโปรแกรมการเรียนรู้อุปกรณ์มากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยนำเข้าที่เป็นสหวิทยาการ บางคณะก็ยังคงมีการใช้ความรู้ข้ามสาขาระหว่างเรื่องที่กำหนดการวิจัย

และสมรรถนะทางการสอนน้อย ทักษะของสถาบันวิชาการหลายแห่งมักเป็นที่ชัดเจนภายในภาควิชาหรือในคณะของตน บางแห่งเป็นที่รู้จักของหน่วยงานภายนอกมากกว่าในสถาบันของตนเอง หรือแม้แต่ในต่างประเทศมากกว่าจะเป็นที่รู้จักในภาควิชาอื่นที่อยู่ใกล้เคียงกัน หรือในคณะเดียวกัน การจัดทุนสนับสนุนการวิจัยมักใช้โครงการเป็นฐาน โดยมีนักศึกษาปริญญาเอกและพนักงานที่มีสัญญาจ้างมาดำเนินงานวิจัยหลัก ซึ่งจะนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับเครือข่ายงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรคิดตัวไปด้วยเมื่อจบโครงการ

เมื่อการขยายภาคอุดมศึกษาเกิดขึ้น คณะกรรมการได้ระบุบทบาทหลักของเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการขยายตัวนี้ โดยการสร้างสรรค์สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดส่งสื่อการเรียนต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศ ก่อให้เกิดการสนับสนุนการสื่อสารให้กว้างขวางทั่วทั้งบริเวณมหาวิทยาลัย รายงานของคณะกรรมการได้นำไปสู่การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก การจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวทำให้สามารถประเมิน “การเรียนรู้ที่นักเรียนเป็นฐาน” (student-based learning) และความเพียงพอในการให้การสนับสนุนแก่พนักงาน และนักศึกษาตามความต้องการเข้าได้ สิ่งนี้มีผลทำให้เกิดการเคลื่อนตัวไปสู่การให้บริการที่มีประโยชน์ร่วมกัน และมีการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ต่อไปในมหาวิทยาลัยต่างๆ เช่น Sheffield Hallam, North London และ Hertfordshire ที่มุ่งมั่นสร้างศูนย์การเรียนรู้ และสามารถทำให้ทุกส่วนที่มีหน้าที่สนับสนุนนักศึกษา และผู้สอนมาร่วมงานกันทั้งด้านแหล่งข้อมูลสารสนเทศ การผลิตสื่อเพื่อให้เข้าถึงสื่อการเรียน และการพัฒนาครู การจัดให้มีบริการเช่นนี้ต้องการทีมที่เป็นสหวิทยาการกับผู้จัดการห้องสมุด ผู้เชี่ยวชาญสารสนเทศ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อสนับสนุนงาน สื่อ(media) และอุปกรณ์เครื่องมือในการผลิต ฝ่ายสนับสนุนครู และฝ่ายประเมินวิธีการเรียนรู้แบบใหม่

ประเด็นปัญหาสำคัญของสถาบันวิชาการ พิจารณาได้ในเรื่องต่อไปนี้

1. การถ่ายทอดความรู้จากการดำเนินงานวิจัยไปสู่โปรแกรมการสอน และการเรียน
2. การแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อมูลสารสนเทศภายในสถาบันเดียวกัน
3. การแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อมูลสารสนเทศระหว่างกลุ่มตนเอง ผู้ร่วมงานทางวิชาการ องค์กรที่ให้ทุนสนับสนุน และพันธมิตรในภาคเอกชน

4. การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ในขณะที่ต้องดำรงไว้ซึ่งความลับทางการค้าในส่วนที่เกี่ยวกับเงินทุนสนับสนุนของภาคเอกชน และตำแหน่งในการแข่งขัน

กรณีศึกษาของ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงการศึกษาและอาชีพ (The Department of Health: DOH and The Department of Education and Employment: DEE)

ทั้งสองกระทรวงเน้นการใช้เครือข่ายภายในให้ทั่วถึงทั้งกระทรวงในฐานะเป็นโครงสร้างพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน และยังได้ระบุถึงกระบวนการ และมาตรการเพื่อเผยแพร่ตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติที่ได้รับความสำเร็จ ยกย่องความตระหนักของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกระทรวง และเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ให้ทั่วถึงทุกหน่วยปฏิบัติ

กระทรวงสาธารณสุขได้พัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้สำคัญหลายประการบนพื้นฐานของสิ่งต่อไปนี้

1. เครือข่ายภายในทั่วทั้งกระทรวง
2. ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการจัดทำนโยบาย จัดให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่ริเริ่มนโยบายต่าง ๆ
3. ชุดแนะแนว และการฝึกอบรมเพื่อช่วยบุคลากรให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ
4. รณรงค์ ส่งเสริมเพื่อกระตุ้นหน่วยปฏิบัติให้แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศด้วยกัน
5. กลยุทธ์ในการทดแทนการปฏิบัติงานแบบเดิมที่ใช้มือทำ ด้วยการจัดทำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการจัดการเก็บบันทึกสถิติต่างๆ

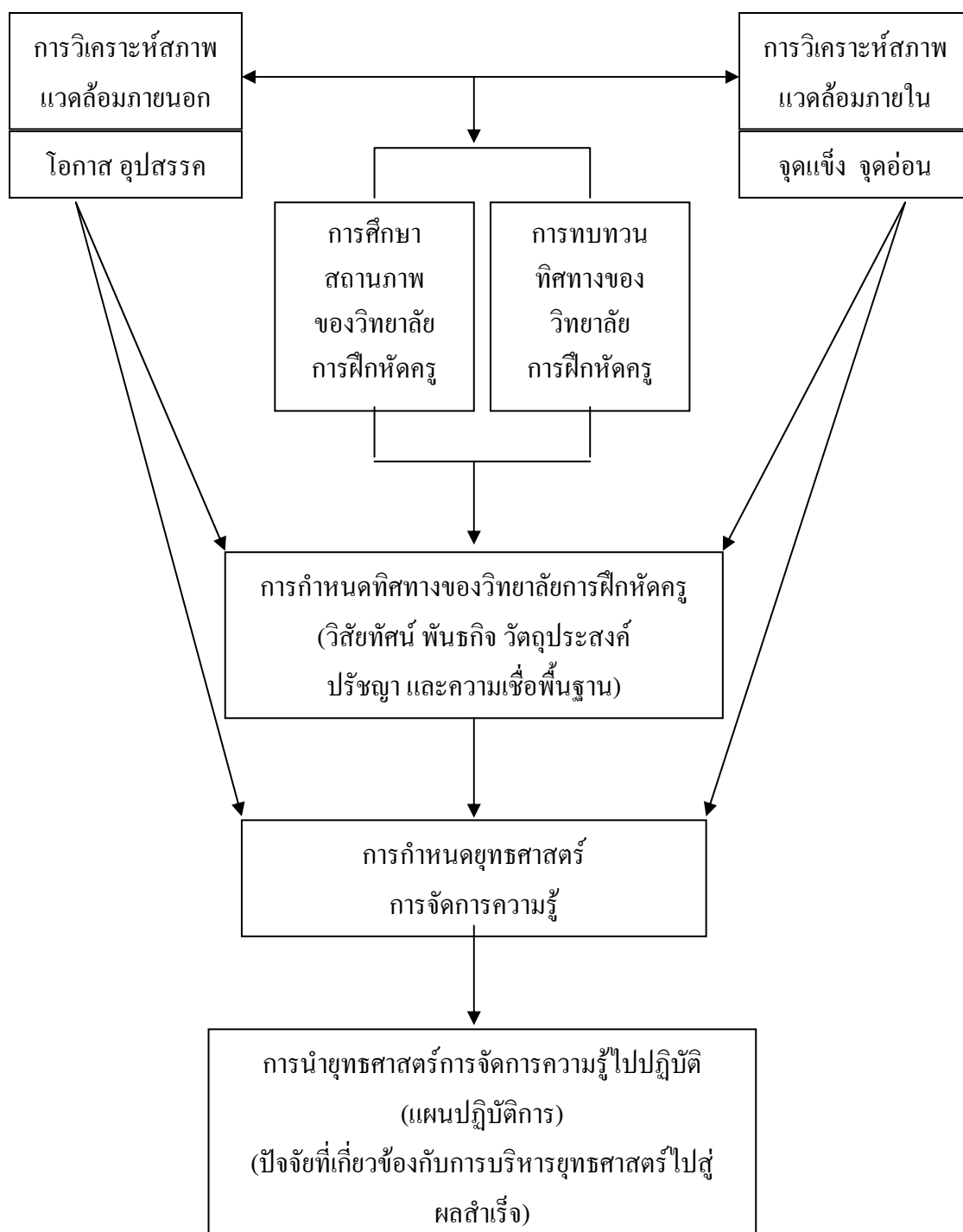
มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในกับแหล่งข้อมูลสารสนเทศทั้งภายใน และภายนอกซึ่งได้รับการสนับสนุนจากดัชนีข้อมูลของคอมพิวเตอร์ของกระทรวง ดัชนีชื่อเรื่องทางอินเทอร์เน็ต และเว็บไซต์ของ NHS ที่เกี่ยวกับงานของกระทรวงสาธารณสุข และเว็บไซต์ภายในอีกจำนวนมาก เพื่อใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศร่วมกันอย่างทั่วถึงทุกหน่วยปฏิบัติ จากการเป็นหลักทางด้านอินเทอร์เน็ต กระทรวงจึงได้พัฒนามาตรฐานการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อทำให้มั่นใจในด้านโครงสร้าง และการเข้าถึงบริการเป็นแบบเดียวกัน การแนะแนว และการฝึกอบรมในด้านข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งการบำรุงรักษาเครือข่ายภายใน สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านทางเครือข่ายภายนอก ทักษะการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลสารสนเทศทั่วไปที่สืบค้นทางเว็บไซต์

กระทรวงการศึกษา และอาชีพได้เลือกกำหนดด้านหลักซึ่งการปรับปรุงจะช่วยให้การจัดการความรู้ดีขึ้น เช่น การลดข้อมูลสารสนเทศที่มีมากเกินไป การปรับปรุงการสื่อสารที่ใช้ร่วมกัน การใช้ฐานความรู้ของตนเพื่อการพัฒนา นโยบายให้ดีขึ้น และปรับปรุงการมีส่วนร่วม และยังเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนตัวอย่างที่ดีที่ปฏิบัติได้สำเร็จร่วมกันกับพันธมิตรของกระทรวง เช่น สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น (local education authorities) คณะกรรมการการฝึกอบรม และ วิทยกิจ (training and enterprise councils) สถาบันการศึกษา และหน่วยให้ทุนสนับสนุน ฯลฯ เครือข่ายภายในช่วยให้เข้าถึงนโยบาย การจัดให้มีข้อเท็จจริงที่จำเป็นในที่ปฏิบัติงาน กรณีศึกษา การริเริ่มที่เด่นชัด และสมุดรวบรวมรายชื่อและที่อยู่ของบุคคล ใคร-ทำ-อะไร (who-does-what directory) กระทรวงยังได้ ดำเนินการ “ชุดการเรียนรู้” โดยเป็นกลุ่มจัดการตนเองในการเรียนรู้ซึ่งผู้จัดการระดับกองเป็นผู้ใช้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และกระทรวงกำลังสำรวจแนวคิดในการปฏิบัติงานของชุมชน มีการจัดสัมมนาอย่างสม่ำเสมอซึ่งทำให้บุคลากรได้รับทราบเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของกระทรวง กับทั้งได้รับความเข้าใจอย่างชัดเจนจากผู้บรรยายภายนอกในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ ที่น่าสนใจก็คือ กระทรวงยังจัดให้มีการแนะแนว เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น หลักการ และการปฏิบัติของ e-mail และการใช้พื้นที่ร่วมกันในประเด็นที่เป็นปัญหาต่างๆ เช่น การใช้ e-mail มากเกินไป การจัดการเอกสาร และไฟล์ข้อมูล เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ยุทธศาสตร์ และการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแสดงความเกี่ยวข้องต่อกันในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของปัจจัยต่างๆ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก ประกอบกับการทบทวนทิศทางขององค์กร (วิทยาลัยการ ฝึกหัดครู) ซึ่งจะเป็นฐานข้อมูล ความรู้ ในการนำไปสู่การดำเนินการกำหนดทิศทางของวิทยาลัย การฝึกหัดครู (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ปรัชญาและความเชื่อพื้นฐาน) โดยที่ทั้งการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดทิศทางของวิทยาลัยการฝึกหัดครูจะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขึ้น และเมื่อมียุทธศาสตร์แล้ว จำเป็นอยู่เองที่จะต้องมีการนำไปสู่การปฏิบัติ แต่เนื่องด้วยยุทธศาสตร์ยังมีลักษณะที่เป็นนามธรรมอยู่สูง การนำไปปฏิบัติจึงต้องทำให้อยู่ในรูปลักษณะที่เป็นรูปธรรมเสียก่อน โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ

จากประสบการณ์ในการดำเนินยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาพบว่า มียุทธศาสตร์เพียงจำนวนน้อย ที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ในแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้จึงได้พิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จด้วย เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องได้สามารถบริหารจัดการยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จต่อไป กรอบแนวคิดในการวิจัยพิจารณาได้ ดังนี้



ภาพที่ 15 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

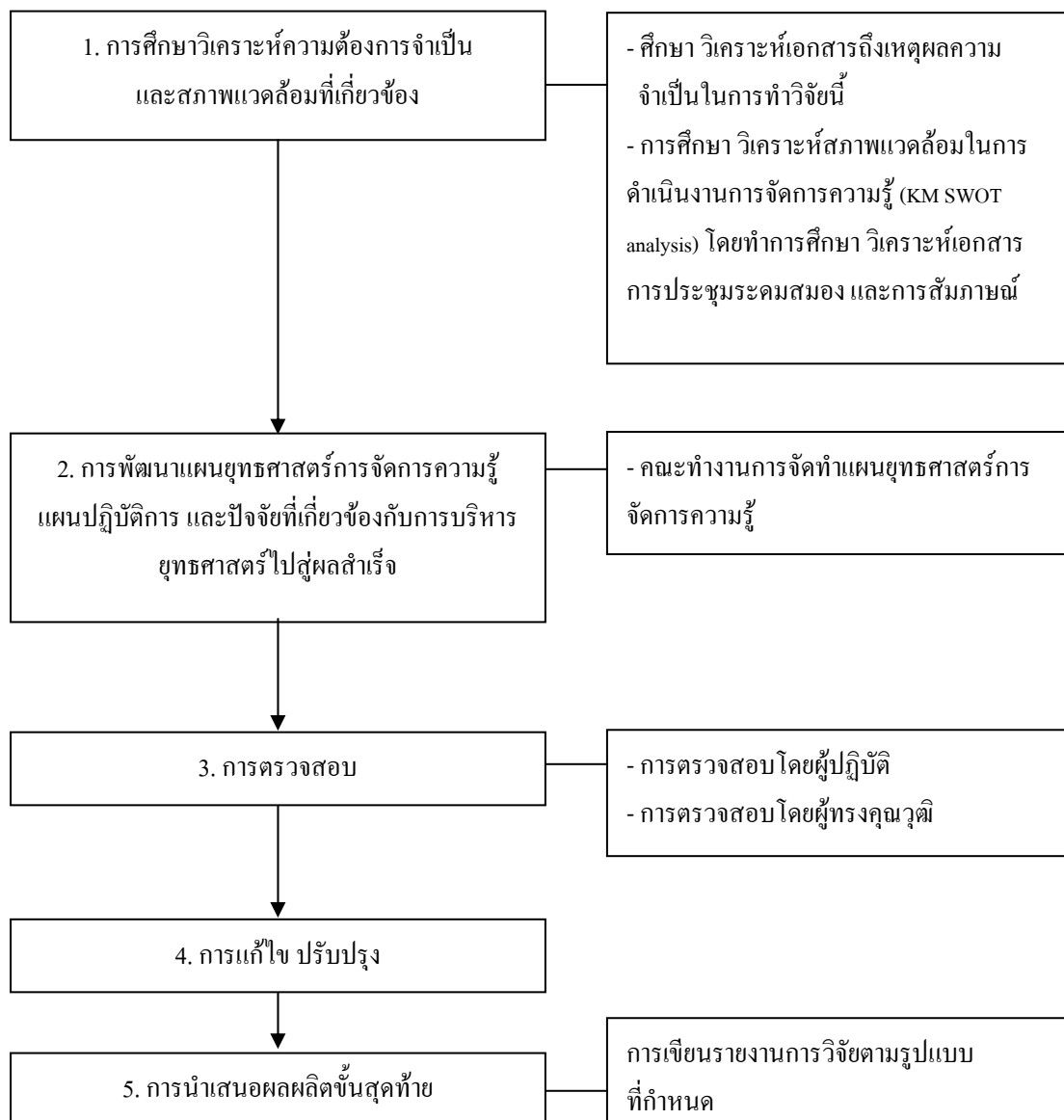
วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และการพัฒนาแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินการพัฒนามีขั้นตอนในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน โดยมีการดำเนินการวิจัยผลานอยู่ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาด้วยตามตารางที่ 7 และภาพที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัย	การพัฒนา
- ศึกษา วิเคราะห์เอกสารถึงเหตุผลความจำเป็นในการทำวิจัยนี้	1. การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
- การศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM SWOT analysis) โดยทำการศึกษา วิเคราะห์เอกสารการประชุมระดมสมอง และการสัมภาษณ์	2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ โดยคณะ ทำงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
- การตรวจสอบโดยผู้ปฏิบัติ และผู้ทรงคุณวุฒิ	3. การตรวจสอบ
	4. การแก้ไข ปรับปรุง
- การเขียนรายงานการวิจัยตามรูปแบบที่กำหนด	5. การนำเสนอผลผลิตขั้นสุดท้าย

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 16 สรุปขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดของขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้นพิจารณาได้ ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

1. การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเป็นการศึกษาถึงความต้องการ และเหตุผลความจำเป็นในการทำวิจัยนี้ ตลอดจนการศึกษาวเคราะห์สถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM SWOT) โดยทำการพิจารณาทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่บ่งชี้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยทำการศึกษา วิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การประชุมระดมสมอง (brain storming) และการสัมภาษณ์ (interview)

2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ การดำเนินการในส่วนนี้เป็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขึ้นโดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM SWOT) จากขั้นตอนที่ 1 มาประกอบการพิจารณาจัดทำ ซึ่งมีประเด็นสาระอันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาความเชื่อพื้นฐาน วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และมาตรการ ซึ่งดำเนินการ โดยคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายจากวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 9 คน ทำการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สรุปผลการประชุมปฏิบัติการ และจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

การพัฒนาแผนปฏิบัติการ การดำเนินการในส่วนนี้เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขึ้น ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ยังมีลักษณะเป็นนามธรรมอยู่สูง การจะนำไปปฏิบัติได้นั้น ต้องจัดทำให้เป็นรูปธรรมที่สะดวกแก่การปฏิบัติเสียก่อน ซึ่งแผนปฏิบัติการเป็นการสะท้อนลักษณะนามธรรมของแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ให้อยู่ในลักษณะที่เป็นรูปธรรมง่ายแก่การปฏิบัติ ซึ่งมีประเด็นสาระอันประกอบด้วยคำถามและประเด็นที่ดำเนินการคือจะทำอะไร (โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ) จะทำอย่างไร (วิธีดำเนินการ) จะทำเท่าไร (ตัวชี้วัด และเป้าหมาย) จะทำเมื่อไร (ระยะเวลา) จะใช้ทรัพยากรเพียงใด (งบประมาณ) ใครเป็นผู้ทำ

(ผู้รับผิดชอบ) ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายจากวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 9 คน ทำการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแผนปฏิบัติการ สรุปผลการประชุมปฏิบัติการ และจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ

การพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ การดำเนินการในส่วนนี้เป็นการจัดทำประเด็นที่สำคัญอันบ่งบอกว่าผู้บริหาร และผู้ดำเนินการตามแผนควรได้ตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้ที่จะทำให้การดำเนินการตามแผนบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายจากวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 9 คน ทำการประชุมปฏิบัติการ โดยนำเอกสารจากหน่วยงานต่างๆ ที่ระบุถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จมาประกอบการพิจารณา และสรุปผลการประชุมปฏิบัติการโดยระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้อง และตกแต่งรายละเอียดในแต่ละประเด็น

3. การตรวจสอบ เมื่อได้ทำการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงต้องทำการตรวจสอบว่ามีความถูกต้องแม่นยำ (validity) (ชาย โพธิ์สีดา, 2547) สามารถตอบคำถามของการวิจัย และสอดคล้อง เหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินการต่อไปเพียงใด ซึ่งในการตรวจสอบนี้ดำเนินการโดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งผู้ปฏิบัติด้วย (การตรวจสอบโดยผู้ปฏิบัติ และการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ)

4. การแก้ไข ปรับปรุง เมื่อได้ดำเนินการตรวจสอบถึงความถูกต้อง เหมาะสมแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. การนำเสนอผลขั้นสุดท้าย หลังจากที่ได้ทำการปรับปรุง จัดเกลาแล้วผู้วิจัยจึงได้ทำการเขียนรายงานผลการดำเนินงานอันเป็นการนำเสนอผลในขั้นสุดท้าย

กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการ

กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการครั้งนี้พิจารณาได้หลายลักษณะ ดังนี้

1. สนามที่ใช้ในการดำเนินการ ได้แก่ วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งภายหลังจากที่มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แล้ว และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ให้หน่วยราชการต่างๆ รายงานผลการปฏิบัติราชการ โดยมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้วย ประกอบกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ก็มีความประสงค์ที่จะให้มีแนวทางในการจัดการความรู้ขึ้นในหน่วยงานต่างๆ แต่วิทยาลัยการฝึกหัดครู ก็ยังไม่มีแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกวิทยาลัยการฝึกหัดครู เป็นสนามที่ใช้ในการดำเนินการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูล ความรู้ในการ ทำการศึกษาวิจัยได้อย่างดี บุคลากรต่างๆ สามารถให้ความร่วมมือในการทำการศึกษา ดังนั้น เหตุผลในการเลือกศึกษาในหน่วยงานนี้จึงมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
2. กลุ่มเป้าหมายในการประชุมระดมสมอง ประกอบด้วยผู้บริหาร ประธานหลักสูตร/ โพรแกรมวิชา และคณาจารย์ วิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 15 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบ เฉพาะเจาะจง โดยเป็นผู้บริหาร 4 คน ประธานหลักสูตร/โพรแกรมวิชา 6 คน และคณาจารย์ 5 คน
3. กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร จำนวน 2 คน ผู้บริหารวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 3 คน รวม 5 คน ซึ่งได้มา โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยพิจารณาในประเด็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการจัดการ ความรู้ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ความคาดหวังที่มีต่อการดำเนินการจัดการ ความรู้ รวมทั้งสภาพปัญหา และอุปสรรคต่างๆ
4. กลุ่มเป้าหมายที่เป็นคณะทำงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และ การจัดการความรู้ จำนวน 9 คน ซึ่งวิทยาลัยการฝึกหัดครูได้มอบหมายคณาจารย์ให้เป็นคณะทำงาน พัฒนาการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู

5. กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติในการตรวจสอบ ประกอบด้วยคณาจารย์ในวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 20 ท่าน และเนื่องจากคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีสถานภาพในฐานะผู้ปฏิบัติการเรียนการสอนที่คล้ายๆ กัน มีอิสระทางวิชาการเช่นเดียวกัน ดังนั้น การกำหนดตัวผู้ปฏิบัติเพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบ และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ จึงทำการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยประกอบด้วยคณาจารย์ในแต่ละหลักสูตร/โปรแกรมวิชา ซึ่งวิทยาลัยการฝึกหัดครูจะได้ออกหนังสือเชิญให้เข้าร่วมประชุมตรวจสอบ เพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู

6. กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseur) จำนวน 7 คน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และก่อปรด้วยประสบการณ์ทางด้านการจัดการความรู้ การบริหาร และการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยประกอบด้วยผู้บริหารวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผน 2 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ 2 คน

ประเด็น/ตัวแปรที่ทำการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นประเด็น/ตัวแปรที่ทำการศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วย
 - 1.1 สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดอ่อน และจุดแข็ง
 - 1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค
2. การวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ประกอบด้วย
 - 2.1 ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาความเชื่อพื้นฐาน และวัตถุประสงค์

2.2 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

2.3 มาตรการในการดำเนินการ

3. แนวทางการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

3.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ

เครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการศึกษานี้ ได้ใช้วิธีการอย่างหลากหลายวิธี (multi methods) ทำให้ได้ข้อมูลจากหลายแหล่ง อันเป็นการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล (credibility) (นิศา ชูโต, 2545; สุรางค์ จันทวานิช, 2531) พิจารณาได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)

ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน เช่น ความเป็นมา และสภาพการดำเนินงานขององค์กร การแสวงหาความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ ความต้องการความรู้ และสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายหน่วยงาน นโยบาย และแผนของมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เป็นต้น รวมถึงการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับเหตุผลความจำเป็นในการทำวิจัยนี้ อันเป็นการศึกษาความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู และการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรของวิทยาลัยการฝึกหัดครู และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. การประชุมระดมสมอง (brain storming)

เป็นวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อสรุปอันบ่งชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ซึ่งได้ดำเนินการประชุมระดมสมองในวันที่ 16 ตุลาคม 2549 ณ ห้องประชุมวิทยาลัยการฝึกหัดครู โดยใช้เวลาในการดำเนินการทั้งช่วงเช้า และช่วงบ่าย

3. การสัมภาษณ์ (interview)

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำนวน 2 คน ผู้บริหารวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 3 คน รวม 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งเริ่มดำเนินการในช่วงเดือนกรกฎาคม 2549

แบบสัมภาษณ์

ในการนี้ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารขึ้น และเนื่องจากการสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ดังนั้น แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่จัดทำขึ้นจึงต้องระบุถึงประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งความคาดหวังที่มีต่อการดำเนินการจัดการความรู้ สภาพปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพจึงใช้การวิเคราะห์เชิงบรรยาย (สุภางค์ จันทวานิช, 2531; สรุวุฒิ ชาญฤกษ์, 2550) สำหรับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และข้อมูลจากการประชุมปฏิบัติการ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยอาศัยแนวทางของ Miles and Huberman (1984) ดังนี้

1. การลดทอนข้อมูล (data reduction) เป็นการเลือกให้เหลือแต่ข้อมูลเฉพาะที่เป็นแก่นสาร และสาระสำคัญ การทำให้ชัดเจน การปรับให้เข้าใจง่าย การจับสาระสำคัญ และการปรับเปลี่ยนรูปข้อมูลให้อยู่ในลักษณะการเขียนให้ชัดเจนขึ้น

2. การจัดระเบียบข้อมูล (data display) เป็นการจัดกระทำข้อมูลที่ทำกรลดทอนแล้วมาจัดลำดับเนื้อหา ก่อน-หลัง จำแนกข้อมูล และนำเสนอผลการวิจัยให้มีความต่อเนื่องตามลำดับชั้น

3. การสรุปความ (conclusion drawing) เป็นการให้ความหมายของข้อมูล หรือตีความข้อมูลโดยอาศัยการอุปนัย (induction) หรือการให้เหตุผลโดยอาศัยข้อเท็จจริง และข้อมูลต่างๆ

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาลำดับ ดังนี้

1. ผลการศึกษาวเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
 - 1.2 ผลการศึกษาวเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
2. ผลการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
3. ผลการพัฒนาแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ
 - 3.1 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้
 - 3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

รายละเอียดของผลการศึกษาวจัย พิจารณาได้ ดังนี้

ผลการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจะทำให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูในครั้งนี้ และก็เป็นอยู่เองที่การทำแผนต้องทราบถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู การศึกษาในส่วนนี้เพื่อเป็นการตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 ผลการศึกษาวจัยพิจารณาได้ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ในท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน มีการผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างมากมายจนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้น ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ สังคมแห่งการเรียนรู้ หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ในแต่ละวันมีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมายทำให้ประสบปัญหาในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ความรู้นั้นเป็นสิ่งที่สามารถจำแนกแยกแยะ และจัดการให้เป็นระบบเพื่อสะดวกแก่การใช้ประโยชน์ได้

ปัจจุบัน ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ท่าเลที่ด้ง เทคโนโลยี และทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน และการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบ และขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้ ความชำนาญทั้งสิ้น (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความรู้มีอยู่อย่างมากมาย และสามารถจัดการให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกแก่การใช้ประโยชน์ได้ ความรู้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งในโลกยุคปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐกิจ และภาครัฐจึงมีการนำการจัดการความรู้มาใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ระบุถึงหน้าที่ของส่วนราชการในการจัดการความรู้ไว้ในมาตรา 11 ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ โดยก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

จะเห็นได้ว่า ในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง และจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผลจากพระราชกฤษฎีกานี้ ทำให้ส่วนราชการต้องมีการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการต้องรายงานผลการปฏิบัติราชการต่อหน่วยเหนือ โดยมีการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในรายงานผลการปฏิบัติราชการ การันท์ทั้งนี้จึงถือเป็นนโยบายสำคัญที่ส่วนราชการทุกหน่วยในประเทศไทยต้องปฏิบัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมีหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดหลายหน่วยงาน และได้ถือเป็นนโยบายที่หน่วยต่างๆ ต้องดำเนินการด้วย

กล่าวโดยสรุป ด้วยแรงผลักดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างๆ รวมทั้งนโยบายจากหน่วยเหนือที่ให้ส่วนราชการรายงานผลการปฏิบัติราชการโดยมีการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่ง วิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จึงต้องสนองตอบนโยบายดังกล่าว ประกอบกับยังขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูขึ้น

2. ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการประชุมระดมสมอง ทำให้พบข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ หลายประการ เพื่อให้การวิเคราะห์สรุปมีความน่าเชื่อถือได้ (credibility) ในที่นี้จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากข้อมูลมาจาก 3 แหล่ง คือ ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ข้อมูลจากการการประชุมระดมสมอง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนั้น ในการวิเคราะห์สรุปประเด็นจึงใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1. ประเด็นที่มีข้อมูลตรงกัน หรือสอดคล้องกันตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไป จะเลือกประเด็นนั้นมาใช้
2. ประเด็นที่มีข้อมูลระบุไว้เพียงแหล่งเดียวจะตัดออก
3. ประเด็นที่มีข้อมูลระบุไว้เพียงแหล่งเดียว หากมีข้อมูลเสริม หรือมีเหตุผลที่สามารถอธิบายได้ว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อวิทยาลัยการฝึกหัดครู ก็สามารถเลือกใช้ประเด็นนั้นได้

ประเด็นข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ที่ได้จากแหล่งต่างๆ (จากการศึกษาเอกสาร จากการประชุมระดมสมอง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร) พิจารณาได้ ดังนี้

ตารางที่ 8 ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การประชุมระดมสมอง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร	2. ข้อมูลจากการประชุมระดมสมอง	3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
จุดแข็ง (S)		
1.1 มีบุคลากรด้านการวิจัยมาก	2.1 วิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นสถาบันการฝึกหัดครูแห่งแรก โดยมีพัฒนาการมาอย่างยาวนานกว่าร้อยปี จึงมีการสืบทอด สิ่งสมประสงค์ต่างๆ มากพอควร	3.1 หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยควรได้ดำเนินการพัฒนาการจัดการความรู้ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
1.2 คณาจารย์มีคุณวุฒิ ประสบการณ์ และมีศักยภาพ	2.2 ความร่วมมือต่างๆ ของบุคลากรมีพอสมควรไม่มีปัญหา และความขัดแย้งต่อกัน	3.2 หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยสามารถร่วมมือกันในการดำเนินการได้
1.3 มีศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูเพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม	2.3 มีเครือข่ายกว้างขวางในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เนื่องจากบุคลากรมาจากหลายหน่วยงาน คณาจารย์หลายคนมีความรู้เรื่องการจัดการความรู้	3.3 มหาวิทยาลัยมีความเก่าแก่ มีประวัติความเป็นมามากกว่าปีแล้ว เรียกได้ว่ามีความเป็นสถาบันมีชื่อเสียงว่าเป็นสถาบันการฝึกหัดครูแห่งแรกมีความเก่าแก่ทั้งด้านวิชาการฝึกหัดครู และมีการสืบทอดมามากมายหลายรุ่น
1.4 มีหลักสูตรการผลิต และฝึกอบรมครูที่หลากหลาย	2.4 คณาจารย์มีคุณวุฒิ และประสบการณ์สูง	
1.5 มีวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยที่สามารถระดมคณาจารย์จากต่างคณะมาร่วมดำเนินงาน/จัดการเรียนการสอน	2.5 ผู้บริหารของวิทยาลัยการฝึกหัดครูก็ให้ความสนใจและมุ่งมั่นดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้	
1.6 มีเครือข่ายการทำงานทั้งจากภายใน และภายนอก		
1.7 มีภูมิทัศน์สวยงามน่าอยู่ (ภายนอก)		
1.8 มีโรงเรียนสาธิตเป็นที่ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร	2. ข้อมูลจากการประชุมระดมสมอง	3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
จุดแข็ง (ต่อ) 1.9 เป็นสถาบันเก่าแก่ด้านการฝึกหัดครู มีการสั่งสม สืบ ทอดกันมาช้านาน		3.4 ผู้บริหารมีความตั้งใจในการจัดการพัฒนาสถาบัน การใช้ KM เป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัย และ วิทยาลัยการฝึกหัดครูได้รับการพัฒนาดีขึ้น 3.5 มีศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงที่ทำประโยชน์ให้แก่สังคม มากมาย 3.6 มีความร่วมมือของบุคลากรในวิทยาลัยฯ ดี พอสมควร และมี key person ในเรื่อง KM ใน วิทยาลัยฯ หลายคน 3.7 มีเครือข่ายองค์ความรู้กับภายนอก เพราะบุคลากรมา จากหลากหลายหน่วยงาน และมีประสบการณ์ทำงาน กับหน่วยงานอื่นจนเป็นที่ยอมรับ 3.8 บุคลากรสามารถใช้แหล่งเรียนรู้ได้ทั้งภายใน มหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย 3.9 วิทยาลัยการฝึกหัดครูมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิ และ ประสบการณ์อยู่จำนวนมาก บุคลากรส่วนใหญ่จบ ปริญญาเอก หลายคนมีประสบการณ์ด้านต่างๆ อย่าง หลากหลาย

ตารางที่ 8 (ต่อ)

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร	2. ข้อมูลจากการประชุมระดมสมอง	3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
จุดอ่อน (W) 1.1 ขาดการคัดเลือกนักศึกษาที่มีศักยภาพมาเข้าเรียน นักศึกษาส่วนใหญ่มีศักยภาพไม่สูงเท่าที่ควร 1.2 ขาดการประชาสัมพันธ์ 1.3 การสร้างองค์ความรู้/ผลงานทางวิชาการ ยังมีน้อย 1.4 ยังขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ 1.5 การกระจายภาระงานไม่ทั่วถึง และเหมาะสม 1.6 โครงสร้างการบริหารภายในยังไม่มี ความชัดเจน 1.7 ยังขาดการส่งเสริมให้คณาจารย์ใช้สื่อเทคโนโลยี โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต 1.8 อาจารย์ยังไม่พัฒนาตนเองเท่าที่ควร ขาดขวัญกำลังใจ และขาดระบบการสร้างแรงจูงใจ 1.9 งบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้การดำเนินงานโครงการ พัฒนาด้านต่างๆ น้อย รวมทั้งการสนับสนุนส่งเสริมการ พัฒนาบุคลากร เช่น การไปศึกษาดูงาน การไป ประชุมสัมมนา เป็นต้น	2.1 เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ แนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของแต่ละคนจึงยังกระจัด กระจาย และไม่ตรงกันเท่าที่ควร 2.2 การเคยชินในวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆ ที่ยัง ขาดการสร้าง และใช้ประโยชน์จากความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเท่าที่ควร 2.3 ยังขาดการสร้างแรงจูงใจในการสร้างความรู้ 2.4 การค้นหาความรู้ใหม่ๆ ไม่มากเท่าที่ควร 2.5 การสร้างความรู้ใหม่ๆ ยังมีไม่มากเท่าที่ควร 2.6 ขาดความต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ความรู้ 2.7 ผลงานความรู้ และวิชาการต่างๆ ที่สร้างขึ้นยังไม่ค่อย ได้เผยแพร่ และนำไปใช้เท่าที่ควร 2.8 คณาจารย์จำนวนไม่น้อยยังขาดทักษะในการค้นคว้า โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2.9 เครื่องมืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าหา ความรู้ก็ยังขาดแคลน และด้อยประสิทธิภาพ	3.1 คณาจารย์และบุคลากรยังตามกระแสสังคมไม่ค่อย จะทันการณ์ ยังขาดการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม เท่าที่ควร 3.2 มีหลายคนยังมีปัญหาเกี่ยวกับทักษะการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ 3.3 ยังขาดการทบทวนเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ รวมทั้ง การเขียนหนังสือ ตำรา 3.4 ขาดการสร้างวิชาการ ความรู้อย่างต่อเนื่อง 3.5 ยังไม่มีจุดเน้นที่จะพัฒนาความรู้ หรือสร้างสรรค์ งานวิจัย 3.6 ระบบฐานข้อมูลงานวิจัย และการจัดเก็บ รวบรวม ข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารงานยังไม่ค่อยดีนัก 3.7 เครื่องมือ/อุปกรณ์ต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีเช่น คอมพิวเตอร์ ยังขาดแคลนและด้อยประสิทธิภาพ 3.8 ผลงานวิชาการส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยได้เผยแพร่ และ นำไปใช้

ตารางที่ 8 (ต่อ)

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร	2. ข้อมูลจากการประชุมระดมสมอง	3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
จุดอ่อน (ต่อ) 1.10 มีข้าราชการ PC น้อย ทำให้คณาจารย์ต้องปฏิบัติงานประจำในสำนักงานอาจส่งผลต่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้/ผลงานทางวิชาการ 1.11 ขาดการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน 1.12 ยังขาดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ตู้ม่านกันแดด ตู้น้ำดื่ม ฯ 1.13 พื้นที่ใช้สอยน้อยโดยเฉพาะห้องเรียนทำให้มีจำนวนนักศึกษาต่อห้องมากเกินไป ตลอดทั้งไม่มีห้องปฏิบัติการเฉพาะด้าน	2.10 ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียน การสอน 2.11 วิทยาลัยการฝึกหัดครูจะสร้างความโดดเด่นในเรื่องใดยังไม่มีใครรู้ 2.12 ยังไม่มีระบบการจัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล ความรู้ 2.13 มีช่องทางในการแสวงหาความรู้ไม่มาก 2.14 บุคลากรบางส่วนมีภาระงานมาก 2.15 ยังไม่มีห้องสมุดของวิทยาลัยการฝึกหัดครู 2.16 ยังขาดแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้	3.9 ขังขาดการจูงใจที่ท้าทายให้คณาจารย์สร้างสรรค์ วิชาการความรู้เท่าที่ควร 3.10 ยังเคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆที่ไม่ค่อยใช้ความรู้ ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 3.11 แนวคิดในเรื่อง KM ซึ่งยังเป็นเรื่องใหม่ หลายคนยังไม่มีความชัดเจน และเข้าใจที่ตรงกัน 3.12 การเรียนการสอนมีการแยกรื่องของมนุษย์ ออก จาก sciences ทำให้ไม่รู้ลึกลงไปถึงกระบวนการแก้ปัญหา 3.13 ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การร่วมงานเป็นทีมที่มี concept แนวคิด และเป้าหมายเดียวกัน

ตารางที่ 8 (ต่อ)

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร	2. ข้อมูลจากการประชุมระดมสมอง	3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
โอกาส (O)		
1.1 นโยบายของรัฐและของมหาวิทยาลัยส่งเสริมการผลิตและพัฒนาครู	2.1 มีข้อมูล ความรู้จากหนังสือ เอกสาร ต่างๆ ได้บ่งชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคล และองค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยที่ต้องมีการค้นหา สร้างสรรค์ความรู้ และใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้มากขึ้น	3.1 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดให้มี พ.ร.ก. ว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ส่วนราชการได้ทำการพัฒนาความรู้ จึงถือเป็นโอกาสอันดีที่เราจะได้เริ่มดำเนินการเกี่ยวกับ KM
1.2 มีครูประจำการประมาณ 6 แสนคนทั่วประเทศ		3.2 มหาวิทยาลัยพยายามสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
1.3 การมีใบประกอบวิชาชีพครูทำให้ครูต้องเร่งพัฒนาตนเอง	2.2 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการจัดการความรู้ขึ้นในหน่วยงานของตน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเป็นส่วนราชการหนึ่ง ดังนั้น จึงรับนโยบายดังกล่าวมาดำเนินการ	3.3 สภาพการณ์ต่างๆ จากภายนอกผลักดันให้มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองความต้องการของสังคม
1.4 นโยบายการกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาทำให้เยาวชนมีโอกาเรียนมากขึ้น	2.3 มหาวิทยาลัยได้ถือเป็นนโยบายหนึ่งที่หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยจะต้องนำเรื่องการจัดการความรู้ไปดำเนินการ	3.4 การปรับเปลี่ยนจะต้องใช้ research based และค่อยเป็นค่อยไปไม่อาจเห็นผลได้ในทันที
1.5 ยังมีแรงงานที่มีการศึกษาน้อยอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นโอกาสในการจัดบริการการศึกษา		3.5 วัตถุประสงค์อาจจะมองเห็นได้ง่าย แต่องค์ความรู้เป็นนามธรรมจัดการได้ยาก
1.6 สถานการณ์ต่างๆ จากภายนอกผลักดันให้มหาวิทยาลัยต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม		3.6 มหาวิทยาลัยมี พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่จะใช้ความเป็นนิติบุคคลให้เกิดประโยชน์ในการจัดการกับทุกเรื่องที่มีปัญหา

ตารางที่ 8 (ต่อ)

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร	2. ข้อมูลจากการประชุมระดมสมอง	3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
อุปสรรค (T) 1.1 มีการแข่งขันกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น 1.2 สถานการณ์ด้านพลังงานส่งผลให้ค่าครองชีพสูงขึ้น รวมทั้งการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ 1.3เยาวชนมีค่านิยมในการบริโภคมากขึ้น มีการล่าสอนทางเพศเพิ่มสูงขึ้น มีปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งหรือทำร้ายกันมากขึ้น 1.4 การเปิดเสรีทางการค้าทำให้ต่างประเทศสามารถเข้ามาจัดการศึกษาได้มากขึ้น 1.5 ค่านิยมในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาสาขาวิชาครูลดลง คนเก่งๆ ไม่นิยมมาเรียนครู 1.6 รัฐยังสนับสนุนงบประมาณต่อหัว ให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏน้อยมาก 1.7 รัฐไม่ให้อัตรากำลังแทนอาจารย์ที่เกษียณ 1.8 กฎระเบียบที่ สกอ. กำหนดขึ้นมาใหม่	2.1 หน่วยเหนือจะต้องใช้ความพยายาม และแรงจูงใจอย่างมากในการกระตุ้นบุคลากรให้จัดการความรู้ของตนเอง 2.2 ยังขาดแรงจูงใจที่ทำมาจากหน่วยเหนือให้บุคลากรหันมามุ่งมั่นไขว่หา และสร้างสรรค์ความรู้ให้มากพอ และต่อเนื่อง 2.3 งบประมาณในการดำเนินการที่วิทยาลัยการฝึกหัดครูได้รับจากหน่วยเหนือค่อนข้างน้อย นับเป็นอุปสรรคในการดำเนินการ	3.1 ผู้บริหารระดับสูงคงต้องใช้ความพยายาม และการจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก ซึ่งทำได้ค่อนข้างยาก เพราะมีภารกิจต่างๆ มากมายอยู่แล้ว 3.2 วิทยาลัยการฝึกหัดครูยังขาดแรงกระตุ้น หรือมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมจากหน่วยเหนือที่มากพอเพื่อให้มีการจัดการความรู้ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม 3.3 วิทยาลัยการฝึกหัดครูยังขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ รวมทั้งมหาวิทยาลัยก็ยังได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐค่อนข้างน้อย 3.4 การปรับเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องยาก และปรับเปลี่ยนยากกว่าวัตถุภายนอก 3.5 อุปสรรคที่สำคัญคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และระบบ IT ของวิทยาลัยฯ ปัจจุบันนี้ยังไม่มียระบบอินเทอร์เน็ตที่ให้บุคลากรทุกคนได้ใช้อย่างต่อเนื่องได้ตลอดเวลา

จากตารางที่ 8 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นได้ดังนี้

จุดแข็ง มีข้อมูลที่สอดคล้องกันระหว่างข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การประชุมระดมสมอง และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้คือ [1.2, 2.4, 3.9] [1.5, 2.2, 3.6] [1.6, 2.3, 3.7] [1.9, 2.1, 3.3] [2.5, 3.4] ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลข้อที่ 1. ประเด็นที่มีข้อมูลตรงกัน หรือสอดคล้องกันตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไปจะเลือกประเด็นนั้นมาใช้ ดังนั้น จึงสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจัง
2. คณาจารย์มีคุณวุฒิ และประสบการณ์
3. มีความร่วมมือของบุคลากรในคณะพอสมควร และมีบุคคลที่เป็นผู้นำในเรื่องการจัดการความรู้ในวิทยาลัยการฝึกหัดครูหลายคน
4. มีเครือข่ายองค์ความรู้กับภายนอก เพราะบุคลากรมาจากหลากหลายหน่วยงาน และมีประสบการณ์ทำงานกับหน่วยงานอื่นจนเป็นที่ยอมรับ
5. ความเป็นสถาบันมีชื่อเสียงว่าเป็นสถาบันการฝึกหัดครูแห่งแรกมีความเก่าแก่ด้านวิชาการฝึกหัดครู และมีการสืบทอดกันมานานหลายรุ่น

จุดอ่อน มีข้อมูลที่สอดคล้องกันระหว่างข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การประชุมระดมสมอง และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้คือ [1.3, 2.5, 3.3] [1.4, 2.10, 3.6] [1.7, 2.8, 3.2] [1.8, 2.4, 3.1] [2.1, 3.11] [2.2, 3.10] [2.3, 3.9] [2.6, 3.4] [2.7, 3.8] [2.9, 3.7] [2.11, 3.5] ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลข้อที่ 1. ประเด็นที่มีข้อมูลตรงกัน หรือสอดคล้องกันตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไปจะเลือกประเด็นนั้นมาใช้ ดังนั้น จึงสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนได้ ดังนี้

1. ยังขาดการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเท่าที่ควร
2. ยังขาดทักษะในการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. มีการทำวิจัย เขียนตำรา เอกสารวิชาการ ค่อนข้างน้อย
4. ขาดการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง
5. ไม่มีประเด็นอันเป็นจุดเน้นที่สำคัญ (focus area) ในการสร้างสรรค์ความรู้
6. ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่ดี
7. เครื่องมือ/อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นยังขาดแคลน และด้อยประสิทธิภาพ
8. ผลงานวิจัย และวิชาการอื่นๆ มีการเผยแพร่ และนำไปใช้ค่อนข้างน้อย
9. ยังขาดการจูงใจที่ทำให้คณาจารย์สร้างสรรค์ความรู้
10. ยังเคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ค่อยใช้ความรู้ หรือขาดการค้นหา และสร้างสรรค์ความรู้ และหรือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
11. ยังขาดความเข้าใจที่ตรงกันในความคิดรวบยอดของการจัดการองค์ความรู้

โอกาส มีข้อมูลที่สอดคล้องกันระหว่างข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การประชุมระดมสมอง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้คือ [1.6, 2.1, 3.3] [2.2, 3.1] [2.3, 3.2] ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลข้อที่ 1. ประเด็นที่มีข้อมูลตรงกัน หรือสอดคล้องกันตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไป จะเลือกประเด็นนั้นมาใช้ ดังนั้น จึงสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสได้ดังนี้

1. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) มีนโยบายให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการจัดการความรู้ขึ้นในหน่วยงานของตน
2. มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้
3. สภาพความเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มีผลผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรค มีข้อมูลที่สอดคล้องกันระหว่างข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การประชุมระดมสมอง และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้คือ [1.6, 2.3, 3.3] [2.1, 3.1] [2.2, 3.2] ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลข้อที่ 1. ประเด็นที่มีข้อมูลตรงกัน หรือสอดคล้องกันตั้งแต่ 2 แหล่งขึ้นไปจะเลือกประเด็นนั้นมาใช้ ดังนั้น จึงสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคได้ ดังนี้

1. จะต้องใช้ความพยายาม และแรงจูงใจอย่างมากในการกระตุ้นบุคลากรให้จัดการความรู้ของตนเอง
2. ขาดแรงกระตุ้น หรือสิ่งจูงใจจากภายนอก
3. ยังขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณเท่าที่ควร

ผลการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ผลการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในที่นี้จะกล่าวถึงสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงตัวเนื้อหาสาระของแผนเป็นสำคัญ โดยจะกล่าวถึงทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (strategic direction) ซึ่งประกอบด้วยปรัชญา/ความเชื่อพื้นฐาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ รวมทั้งยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และมาตรการในการดำเนินการ พิจารณาได้ ดังนี้

1. ปรัชญา/ความเชื่อพื้นฐาน

“ความรู้ย่อมก่อเกิดปัญญา อันจะนำมาซึ่งการบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง”

2. วิสัยทัศน์

วิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นหน่วยงานที่ใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. พันธกิจ

3.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อมั่นในการดำเนินการจัดการความรู้

3.2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

3.3 ดำเนินการประสาน ส่งเสริม การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง

3.4 สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความรู้เป็นฐาน

3.5 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

4. วัตถุประสงค์

4.1 เพื่อให้เกิดการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ได้อย่างทั่วถึง

4.2 เพื่อให้ทุกคนสามารถใช้ความรู้ในการทำงาน และการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

4.3 เพื่อก่อให้เกิดผลงานวิชาการที่โดดเด่นของคณาจารย์ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

4.4 เพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

4.5 เพื่อสร้างเอกลักษณ์ในความเป็นองค์กรวิชาชีพครู

5. ยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์ในที่นี้ดำเนินการโดยคณะทำงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายจากวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 9 คน ทำการประชุมปฏิบัติการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สรุปผลการประชุมปฏิบัติการจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขึ้น โดยในการจัดทำยุทธศาสตร์ได้ใช้วิธี TOWS Matrix หรือตารางการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยการเปรียบเทียบกันระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอันได้แก่ จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunities: O) อุปสรรค (Threats: T) ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนายุทธศาสตร์ได้ 4 แบบ คือ ยุทธศาสตร์ SO ยุทธศาสตร์ ST ยุทธศาสตร์ WO และยุทธศาสตร์ WT ในการเปรียบเทียบกันระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้นสามารถกระทำได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความซับซ้อนของแผน โดยอาจทำการเปรียบเทียบกันเป็นรายคู่ หรือถ้าหากสถานการณ์ไม่มีความซับซ้อนมากนัก และต้องการความสะดวก รวดเร็วในการพิจารณา ก็อาจทำการเปรียบเทียบกันเป็นกลุ่ม หรือแต่ละด้านของปัจจัยสภาพแวดล้อมได้ ซึ่งในที่นี้จะใช้การเปรียบเทียบกันในแต่ละด้านของปัจจัยสภาพแวดล้อม

จากการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู พบปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอันได้แก่ จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunities: O) อุปสรรค (Threats: T) ดังนี้

จุดแข็ง: S

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจัง

2. คณาจารย์มีคุณวุฒิ และประสบการณ์
3. มีความร่วมมือของบุคลากรในคณะพอสมควร และมีบุคคลที่เป็นผู้นำในเรื่องการจัดการความรู้ในวิทยาลัยการฝึกหัดครูหลายคน
4. มีเครือข่ายองค์ความรู้กับภายนอก เพราะบุคลากรมาจากหลากหลายหน่วยงานและมีประสบการณ์ทำงานกับหน่วยงานอื่นจนเป็นที่ยอมรับ
5. ความเป็นสถาบันมีชื่อเสียงว่าเป็นสถาบันการฝึกหัดครูแห่งแรกมีความเก่าแก่ด้านวิชาการฝึกหัดครู และมีการสืบทอดกันมานานหลายรุ่น

จุดอ่อน: W

1. ยังขาดการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเท่าที่ควร
2. ยังขาดทักษะในการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. มีการทำวิจัย เขียนตำรา เอกสารวิชาการ ค่อนข้างน้อย
4. ขาดการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง
5. ไม่มีประเด็นอันเป็นจุดเน้นที่สำคัญ (focus area) ในการสร้างสรรค์ความรู้
6. ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่ดี
7. เครื่องมือ/อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นยังขาดแคลน และด้อยประสิทธิภาพ
8. ผลงานวิจัย และวิชาการอื่นๆ มีการเผยแพร่ และนำไปใช้ค่อนข้างน้อย

9. ยังขาดการจูงใจที่ทำทลายให้คณาจารย์สร้างสรรค์ความรู้

10. ยังเคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ค่อยใช้ความรู้ หรือขาดการค้นหา และสร้างสรรค์ความรู้ และหรือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

11. ยังขาดความเข้าใจที่ตรงกันในความคิดรวบยอดของการจัดการองค์ความรู้

โอกาส: O

1. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) มีนโยบายให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการจัดการความรู้ขึ้นในหน่วยงานของตน

2. มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้

3. สภาพความเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มีผลผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรค: T

1. จะต้องใช้ความพยายาม และแรงจูงใจอย่างมากในการกระตุ้นบุคลากรให้จัดการความรู้ของตนเอง

2. ขาดแรงกระตุ้นหรือสิ่งจูงใจจากภายนอก

3. ยังขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณเท่าที่ควร

เมื่อนำปัจจัยสภาพแวดล้อมมาเปรียบเทียบกับกันจะช่วยให้สามารถพัฒนายุทธศาสตร์ได้ 4 แบบ คือ ยุทธศาสตร์ SO ยุทธศาสตร์ ST ยุทธศาสตร์ WO และยุทธศาสตร์ WT ดังนี้

ยุทธศาสตร์ SO

ยุทธศาสตร์นี้ได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอันได้แก่ จุดแข็ง (Strengths: S) มาทำการเปรียบเทียบกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunities: O) ผลจากการพิจารณาเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า วิทยาลัยการฝึกหัดครูมีจุดแข็งในหลายประการ และมีโอกาสที่จะดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีทั้งแรงสนับสนุนในเชิงนโยบาย และแรงผลักดันจากสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้นยุทธศาสตร์ในกรณีนี้จึงเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก แต่การรุกในด้านการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูในเบื้องต้นนี้ พึงดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปโดยเน้นการสร้างสร้งสรรค์นวัตกรรม ความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นเบื้องต้น การจะสร้างสร้งสรรค์นวัตกรรมความรู้ และนำไปใช้ในการแสวงหา หรือเพิ่มพูนรายได้เหมือนกับองค์กรทางธุรกิจนั้น คงต้องไว้เป็นโอกาสที่เหมาะสมต่อไป ดังนั้น ยุทธศาสตร์เชิงรุกในที่นี้ที่เน้นการสร้างสร้งสรรค์นวัตกรรมความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นเบื้องต้น ผลจากการพิจารณาคณะทำงานฯ จึงมีข้อสรุปร่วมกันถึงประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การสร้งสรรค์วิชาการ งานวิจัย ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและโปรแกรมวิชา
2. การพัฒนาหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย
3. การพิจารณาพื้นที่จุดเน้น (focus area) ในการสร้งสรรค์นวัตกรรม ความรู้

ยุทธศาสตร์ ST

ยุทธศาสตร์นี้ได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอันได้แก่ จุดแข็ง (Strengths: S) มาทำการเปรียบเทียบกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ อุปสรรค (Threats: T) ผลจากการพิจารณาเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า วิทยาลัยการฝึกหัดครูมีจุดแข็งในหลายประการ ในขณะที่ยังมีอุปสรรคอยู่ด้วย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ในกรณีนี้จึงต้องดำเนินการด้วยการพยายามสร้างบรรยากาศ แรงจูงใจ และความรู้ความเข้าใจ ผลจากการพิจารณาคณะทำงานฯ จึงมีข้อสรุปร่วมกันถึงประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การเสริมสร้างแรงจูงใจในลักษณะต่างๆ
2. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ WO

ยุทธศาสตร์นี้ได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอันได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses: W) มาทำการเปรียบเทียบกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunities: O) ผลจากการพิจารณาเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า วิทยาลัยการฝึกหัดครูมีจุดอ่อนในหลายประการ ในขณะที่ยังมีโอกาสที่จะดำเนินการจัดการความรู้ได้ด้วย โดยมีทั้งแรงสนับสนุนในเชิงนโยบาย และแรงผลักดันจากสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ในกรณีนี้จึงต้องกระทำการ โดยเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ ผลจากการพิจารณาขณะทำงานฯ จึงมีข้อสรุปร่วมกันถึงประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การเสริมสร้างการแสวงหาความรู้ในลักษณะต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้บล็อก การศึกษาต่อ การฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน การจัดทำรายการแหล่งค้นคว้า เป็นต้น
2. การเสริมสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การจัดทำห้องสมุดค้นคว้า เป็นต้น
3. การเสริมสร้างการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ ได้แก่ การนำเสนอผลงานวิชาการในวารสารหรือแหล่งเผยแพร่อื่น การพัฒนาเว็บไซต์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู เป็นต้น
4. การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้
5. การพัฒนาผู้นำทางวิชาการ
6. การสร้างทีมงาน
7. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
8. การจัดระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ WT

ยุทธศาสตร์นี้ได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอันได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses: W) มาทำการเปรียบเทียบกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ อุปสรรค (Threats: T) ผลจากการพิจารณาเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า วิทยาลัยการฝึกหัดครูมีจุดอ่อนในหลายประการ ในขณะที่ยังมีอุปสรรคอยู่ด้วย ดังนั้น ยุทธศาสตร์ในกรณีนี้จึงเป็นยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยต้องแก้ไขจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค ผลจากการพิจารณาคณะทำงานฯ จึงมีข้อสรุปร่วมกันถึงประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การเสริมสร้างการแสวงหาความรู้ในลักษณะต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้บล็อก การศึกษาต่อ การฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน การจัดทำรายการแหล่งค้นคว้า เป็นต้น
2. การเสริมสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ การจัดทำห้องสมุดค้นคว้า เป็นต้น
3. การเสริมสร้างการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ ได้แก่ การนำเสนอผลงานวิชาการในวารสาร หรือแหล่งเผยแพร่อื่น การพัฒนาเว็บไซต์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู เป็นต้น
4. การเสริมสร้างแรงจูงใจในลักษณะต่างๆ
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
6. การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้
7. การสร้างสรรค์วิชาการ งานวิจัย ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและโปรแกรมวิชา
8. การพิจารณาพื้นที่จุดเน้น (focus area) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้วิธี TOWS Matrix จะเห็นได้ว่าการพิจารณาเปรียบเทียบในแต่ละกรณีทำให้ได้ยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ SO มีการกำหนดยุทธศาสตร์ย่อยไว้ 3 ยุทธศาสตร์
 - ยุทธศาสตร์ ST มีการกำหนดยุทธศาสตร์ย่อยไว้ 3 ยุทธศาสตร์
 - ยุทธศาสตร์ WT มีการกำหนดยุทธศาสตร์ย่อยไว้ 8 ยุทธศาสตร์
 - ยุทธศาสตร์ WO มีการกำหนดยุทธศาสตร์ย่อยไว้ 8 ยุทธศาสตร์
- รวมทั้งสิ้น 22 ยุทธศาสตร์ย่อย

แต่เนื่องจากว่าโดยหลักการแล้วยุทธศาสตร์ไม่ควรมีมากเกินไป ประกอบกับในแต่ละกรณีก็มียุทธศาสตร์บางส่วนที่ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้น ในที่นี้จึงได้หลอมรวม และจัดหมวดหมู่ยุทธศาสตร์เสียใหม่ให้ดูน้อยลง แต่มีความครอบคลุมสาระของยุทธศาสตร์ย่อยๆ ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกรณีทั้ง 22 ยุทธศาสตร์ เมื่อทำการจัดหมวดหมู่เป็นยุทธศาสตร์ใหญ่แล้ว จึงนำยุทธศาสตร์ย่อยเหล่านั้นมาใช้เป็นมาตรการในการดำเนินการ รวมทั้งกำหนดมาตรการเพิ่มเติมตามความจำเป็นให้ครอบคลุมการดำเนินการ พิจารณาได้ ดังนี้

ประการแรก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อยๆ ที่จะใช้ในการดำเนินการคือ

1. การสร้างสรรค์วิชาการ งานวิจัย ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและโปรแกรมวิชา
2. การพัฒนาหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย
3. การพิจารณาพื้นที่จุดเน้น(focus area) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้

เมื่อทำการปรับปรุง ตกแต่งสำนวน และสาระของยุทธศาสตร์ รวมทั้งมาตรการในการดำเนินการแล้วจึงสรุปได้เป็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และมาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง

มาตรการ

1. พิจารณาพื้นที่ที่จุดเน้น (focus area) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ และระดมสรรพกำลังเร่งสร้างพื้นที่จุดเน้นทางความรู้
2. จัดให้มีโครงการ 1 Person 1 Product (อาจารย์ 1 คน สร้างสรรค์วิชาการ อย่างน้อย 1 เรื่อง)
3. จัดให้มีโครงการ 1 Program 1 Research (1 โปรแกรมวิชา สร้างสรรค์งานวิจัย อย่างน้อย 1 เรื่อง)
4. พัฒนากิจกรรมการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละโปรแกรมวิชา
5. พัฒนาหลักสูตรใหม่เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคมและผู้เรียน
6. ทำการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่ให้ทันสมัย

ประการที่สอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อยๆ ที่จะใช้ในการดำเนินการคือ

1. การเสริมสร้างการแสวงหาความรู้ในลักษณะต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสืบเสาะ การศึกษาต่อ การฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน การจัดทำรายการแหล่งค้นคว้า เป็นต้น
2. การเสริมสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ ได้แก่ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ การจัดทำห้องสมุดค้นคว้า เป็นต้น
3. การเสริมสร้างการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ ได้แก่ การนำเสนอผลงานวิชาการในวารสาร หรือแหล่งเผยแพร่อื่น การพัฒนาเว็บไซต์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู เป็นต้น

เมื่อทำการปรับปรุง ตกแต่งสำนวน และสาระของยุทธศาสตร์ รวมทั้งมาตรการในการดำเนินการแล้วจึงสรุปได้เป็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และมาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้ มีประสิทธิภาพ

มาตรการ

1. พัฒนาเว็บไซต์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูให้มีคุณภาพ และเป็นที่ยึดของคนทั่วไป
2. พัฒนาระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน
3. พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงข่าวสารความรู้
4. ส่งเสริมการอบรมการใช้บล็อก (blog) เพื่อการจัดการความรู้
5. สนับสนุนให้คณาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเพิ่มขึ้น
6. ส่งเสริมการใช้ e-mail ของคณาจารย์ในการสื่อสารเพื่อการทำงานของวิทยาลัยฯ
7. สนับสนุนการฝึกอบรม/ศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศ
8. จัดทำรายการแหล่งค้นคว้าหาความรู้ทั้งทางเว็บไซต์ และกรณีอื่นๆ
9. จัดทำห้องสมุดค้นคว้าของวิทยาลัยการฝึกหัดครู
10. ส่งเสริมให้คณาจารย์นำเสนอผลงานวิชาการในวารสาร หรือแหล่งเผยแพร่ที่ได้รับ

การยอมรับ

ประการที่สาม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ย่อยๆ ที่ใช้ในการดำเนินการคือ

1. การเสริมสร้างแรงจูงใจในลักษณะต่างๆ
2. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้

เมื่อทำการปรับปรุง ตกแต่งสำนวน และสาระของยุทธศาสตร์ รวมทั้งมาตรการในการดำเนินการแล้วจึงสรุปได้เป็นยุทธศาสตร์ที่ 3 และมาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมการจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน

มาตรการ

1. สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง
2. จัดทำบอร์ดแห่งเกียรติยศเพื่อนำเสนอผลงานวิชาการของคณาจารย์
3. ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบโดยเน้นผู้ที่สร้างสรรค์ความรู้
4. จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง
5. จัดให้มีการนำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์ที่เป็นความสำเร็จ ความภาคภูมิใจที่คณาจารย์ได้ทำเพื่อองค์กร และหรือศิษย์ ในเรื่องต่างๆ ต่อที่ประชุมคณาจารย์
6. สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และมีความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน

ประการที่สี่ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อยๆ ที่ใช้ในการดำเนินการคือ

1. การพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้
2. การพัฒนาผู้นำทางวิชาการ
3. การสร้างทีมงาน
4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
5. การจัดระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้

เมื่อทำการปรับปรุง ตกแต่งสำนวน และสาระของยุทธศาสตร์ รวมทั้งมาตรการในการดำเนินการแล้วจึงสรุปได้เป็นยุทธศาสตร์ที่ 4 และมาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มาตรการ

1. สร้างทีมงานการจัดการความรู้ที่มีศักยภาพสูง
2. พัฒนา และส่งเสริมผู้นำทางวิชาการ
3. พัฒนาโครงสร้างการจัดการความรู้
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการความรู้
5. ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

ผลการพัฒนาแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูไปสู่การปฏิบัติ การศึกษาในส่วนนี้เพื่อเป็นการตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 โดยประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผลการศึกษาพิจารณาได้ ดังนี้

1. แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

เนื่องจากแผนปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ (McNamara, n.d.) ดังนั้น การจัดทำแผนปฏิบัติการใดๆ จึงต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ซึ่งในที่นี้จะได้นำเสนอผลการพัฒนาจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 9 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- พิจารณาพื้นที่จุดเน้น (focus area) ในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ และระดมสรรพ กำลังเร่งสร้างพื้นที่จุดเน้น ทางความรู้	- ประชุมปฏิบัติการระดมความเห็น ของคณาจารย์ - สรุปประเด็นและนำเสนอผู้บริหาร	จำนวนประเด็นอัน เป็นจุดเน้นในการ ดำเนินการอย่างน้อย 1 ประเด็น	ค้นพบประเด็นสำคัญ ที่จะใช้เป็นจุดเน้นใน การดำเนินการ สร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้				20,000	- คณะทำงาน KM
- จัดให้มีโครงการ 1 person 1 product (อาจารย์ 1 ท่าน สร้างสรรค์วิชาการ อย่างน้อย 1 เรื่อง)	- ฝ่ายบริหารประชุมคณาจารย์ ประจำภาค และชี้แจง/เชิญชวน ให้ คณาจารย์สร้างสรรค์วิชาการส่ง คณะกรรมการ - จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณา ผลงานวิชาการ - ผลงานที่ได้รับคัดเลือกลงเว็บไซต์ ของ วศค. จะได้รับค่าตอบแทน	ร้อยละ 70 ของการ สร้างสรรค์ผลงาน วิชาการของ คณาจารย์	คณาจารย์ร้อยละ 70 มีการสร้างสรรค์ ผลงานวิชาการ (หนังสือ เอกสาร บทความ ความ ฯลฯ)				76,750	- คณะทำงาน KM - ประธาน โปรแกรม

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- จัดให้มีโครงการ 1 program 1 research (1 โปรแกรมวิชา สร้างสรรค์งานวิจัย อย่างน้อย 1 เรื่อง)	- ฝ่ายบริหารประชุมคณาจารย์ ประจำภาค และชี้แจง/เชิญชวน/ ขอร้อง ให้ประธานโปรแกรมและ คณาจารย์สร้างสรรค์งานวิจัยอย่าง น้อย 1 เรื่อง ต่อโปรแกรมวิชา - จัดให้มีการอบรมการนำเสนอเค้าโครงวิจัยแก่คณาจารย์	จำนวนงานวิจัยอย่าง น้อย 1 เรื่อง	ทุกโปรแกรมวิชา มี การสร้างสรรค์ งานวิจัยอย่างน้อย 1 เรื่อง				ประสาน ขอร้องกับ สำนักวิจัย และ หรือจาก หน่วย ภายนอก	-คณะทำงาน KM -ประธาน โปรแกรม
- พัฒนาคณะทำงานการ สร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้น ในแต่ละโปรแกรมวิชา	- เชิญวิทยากรมาอบรมและจัด กิจกรรมการพัฒนาคณะทำงาน - ให้แต่ละโปรแกรมนำเสนอกลุ่ม ทำงานตามความสนใจ และแนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม	จำนวนกลุ่มทำงาน การสร้างสรรค์ ความรู้อย่างน้อย 1 กลุ่ม	ทุกโปรแกรมวิชา มีกลุ่มทำงานการ สร้างสรรค์ความรู้ อย่างน้อย 1 กลุ่ม				30,000	-คณะทำงาน KM -ประธาน โปรแกรม

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- พัฒนาหลักสูตรใหม่ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคม และผู้เรียน	- จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาหลักสูตร เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น และปัญหาที่เกี่ยวข้อง - วิเคราะห์ความเป็นไปได้ และเลือก ประเด็นที่จะดำเนินการ - ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง และทำการพัฒนา หลักสูตร - ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ ความเห็นในการปรับปรุงคุณภาพ หลักสูตร - ใช้ delphi technique ในการ ตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร - สรุปและจัดทำรายงาน	จำนวนหลักสูตรใหม่ ต่อปี อย่างน้อย 1 หลักสูตร	มีหลักสูตรใหม่ ปีละอย่างน้อย 1 หลักสูตร				150,000	ตามที่ วจค. มอบหมาย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- ทำการปรับปรุงหลักสูตร ที่มีอยู่ให้ทันสมัย	- จัดตั้งคณะทำงานปรับปรุง หลักสูตรเพื่อศึกษาปัญหาและ ความต้องการ - พิจารณาคัดเลือกหลักสูตรที่เข้า ข่ายสมควรได้รับการปรับปรุง - มอบหมายประธานโปรแกรม และ คณาจารย์ในโปรแกรมดำเนิน การศึกษาและปรับปรุงหลักสูตร - นำเสนอหลักสูตรที่ปรับปรุงต่อ คณะทำงานฯ และมหาวิทยาลัย ต่อไป	จำนวนหลักสูตร ทั้งหมดที่เข้าข่าย ได้รับการปรับปรุง	หลักสูตรที่ใช้อยู่ ได้รับการปรับปรุง ให้เป็นปัจจุบัน และ ทันสมัยขึ้น				50,000	ตามที่ วจค. มอบหมาย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- พัฒนาเว็บไซต์ของ วิทยาลัยการฝึกหัดครู (วฝค.) ให้มีคุณภาพ และ เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป	- ปรับปรุงเว็บไซต์ที่มีอยู่ให้ น่าสนใจ - ประชาสัมพันธ์ให้คณาจารย์และ นักศึกษา รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทราบ - ให้นักศึกษาทำการศึกษาผลงาน/ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาเรียนของ ตนในเว็บไซต์ - จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น ในเว็บไซต์	- ร้อยละ 50 ของ คณาจารย์ที่นำเสนอ ผลงานลงเว็บไซต์ - ร้อยละ 20 ของผู้เข้า เยี่ยมชมเว็บไซต์ที่ เพิ่มขึ้นต่อปี	- มีผลงานวิชาการ ของคณาจารย์ นำเสนอ ร้อยละ 50 ที่เหลือเป็นวิชาการ และสาระที่น่าสนใจ อื่นๆ - มีผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บ ไซต์เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อปี				30,000	งาน เทคโนโลยี สารสนเทศ ของ วฝค.

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน	- จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อการศึกษาและวางระบบฐานข้อมูล - ให้คณาจารย์ที่มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าร่วมทำการกับผู้เชี่ยวชาญที่จัดจ้างมาเพื่อได้เรียนรู้ - อบรมคณาจารย์เกี่ยวกับการใช้ระบบฐานข้อมูล	- โครงการที่เสนอขอและได้รับอนุมัติงบประมาณดำเนินการ - การใช้งานได้ของระบบฐานข้อมูล	- มีฐานข้อมูลคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และท้องถิ่น ตลอดทั้งด้านวิชาการที่เกี่ยวข้อง				250,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- พัฒนาคณาจารย์ให้มี ความรู้ความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึง ข่าวสารความรู้	- ดำรวจความต้องการ และจัดอบรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้ คณาจารย์ - ให้อาจารย์ผู้ที่มีความรู้ ความ ชำนาญการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ แก่อาจารย์อื่นที่ยังขาดความชำนาญ - เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคนิควิธีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในระหว่างคณาจารย์ ขึ้นในเว็บไซต์ (blog)	ร้อยละ 80 ของ คณาจารย์	- คณาจารย์สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อ เข้าถึงข่าวสารความรู้ ได้				30,000	งาน เทคโนโลยี สารสนเทศ ของ วฟค.

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- ส่งเสริมการอบรมการใช้บล็อก (blog) เพื่อการจัดการความรู้	- จัดอบรมการใช้บล็อกและการจัดทำบล็อกของตนเองให้กับคณาจารย์โดยให้มีการปฏิบัติจัดทำจริง - เมื่ออบรมเสร็จทุกคนจะมีบล็อกของตนเอง - ให้นักศึกษาเข้ามาถามคำถามในวิชาที่เรียนกับอาจารย์ในบล็อกของอาจารย์นั้นๆ	ร้อยละ 60 ของคณาจารย์	- คณาจารย์รู้จัก และสามารถใช้บล็อกเพื่อการจัดการความรู้/การจัดการเรียนการสอนได้				20,000	งานเทคโนโลยีสารสนเทศของ วฟค.
- สนับสนุนให้คณาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	- ฝ่ายบริหารชี้แจงถึงนโยบายการสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาต่อในที่ประชุมอาจารย์ - จัดทำรายชื่อผู้ที่ยังไม่จบปริญญาเอก และผลักดันให้ไปศึกษาต่อ	ร้อยละ 5 ของคณาจารย์ที่ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเพิ่มขึ้น	- คณาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี				ขอการสนับสนุนทุนจากมหาวิทยาลัย	ตามที่ วฟค. มอบหมาย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- ส่งเสริมการใช้ e-mail ของคณาจารย์ในการสื่อสารเพื่อการทำงานของวิทยาลัยฯ	- สำรวจความต้องการ และจัดอบรมการสร้าง และใช้ e-mail ให้กับคณาจารย์โดยให้มีการปฏิบัติจัดทำจริง - เมื่ออบรมเสร็จทุกคนจะมี e-mail ของตนเอง - ฝึกการรับส่งภาคปฏิบัติ - ให้นักศึกษา และอาจารย์มีการส่งการบ้านกันทาง e-mail	- จำนวนครั้งที่มีการส่ง e-mail - จำนวนคณาจารย์ที่มีการใช้ e-mail ในการจัดการเรียนการสอน	- วฟค. สามารถส่ง e-mail ถึงคณาจารย์เพื่อนัดประชุม หรือดำเนินการใดๆ - คณาจารย์สามารถใช้ประโยชน์จาก e-mail ในการจัดการเรียนการสอนได้				30,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- สนับสนุนการฝึกอบรม/ ศึกษาดูงานในต่างประเทศ	- ฝ่ายบริหารชี้แจงถึงนโยบายการ สนับสนุนให้อาจารย์ฝึกอบรม/ ศึกษาดูงานในต่างประเทศในที่ ประชุมอาจารย์ - สำรวจความต้องการ และจัดทำ รายชื่อผู้ที่ยังไม่ค่อยมีประสบการณ์ ในการไปฝึกอบรม/ศึกษาดูงานใน ต่างประเทศ - จัดลำดับความจำเป็น และผลักดัน ให้อาจารย์ได้มีโอกาสไปฝึกอบรม/ ศึกษาดูงานในต่าง ประเทศ	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ของคณาจารย์	- คณาจารย์ได้รับการ ฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน ในต่างประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10				ประสาน การสนับ สุนกับ มหาวิทยา ลัย	สำนักงาน เลขานุการ วฟค. (ประสาน งาน)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- จัดทำรายการแหล่งค้นคว้า หาความรู้ทั้งทางเว็บไซต์ และกรณีอื่นๆ	- ประชุมคณะทำงาน KM และผู้เกี่ยวข้อง - มอบหมายแต่ละคนดำเนินการ จัดหา และทำรายการแหล่งค้นคว้า หาความรู้ทั้งทางเว็บไซต์ และกรณี อื่นๆ - นำผลที่ได้มาประมวล และ พิจารณาในที่ประชุม เพื่อหาข้อสรุป - จัดทำรูปเล่ม รายงาน และเผยแพร่	- จำนวนแฟ้มเอกสาร 1 แฟ้ม	- มีแฟ้มข้อมูลแหล่ง ค้นคว้าต่างๆ นำเสนอในเว็บไซต์ และทางเอกสาร				5,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- จัดทำห้องสมุดคั่นคว่ำของ วิทยาลัยการฝึกหัดครู	- แต่งตั้งคณะทำงานโดยมี ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่จากสำนัก ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเข้าร่วม ด้วย - ประชุมพิจารณาเพื่อหารูปแบบ แนวทางการจัดตั้งห้องสมุดของ วฟค. - ดำเนินการจัดตั้งห้องสมุด	จำนวนห้องสมุด 1 แห่ง	- มีห้องสมุดสำหรับ คั่นคว่ำประจำ วฟค.				250,000	ตามที่ วฟค. มอบหมาย
- ส่งเสริมให้คณาจารย์ นำเสนอผลงานวิชาการใน วารสาร หรือแหล่งเผยแพร่ ที่ได้รับการยอมรับ	- ศึกษา รวบรวมแหล่งเผยแพร่ ผลงานวิชาการ - นำเสนอที่ประชุมคณาจารย์เพื่อให้ ความเห็น และเป็นการ ประชาสัมพันธ์ไปในตัว - เรียนเชิญให้คณาจารย์นำเสนอ ผลงานในแหล่งต่างๆ	ร้อยละ 20 ของ คณาจารย์ที่นำเสนอ ผลงานเพิ่มขึ้น	- คณาจารย์สามารถ นำเสนอผลงานใน แหล่งเผยแพร่ที่ได้รับ การยอมรับเพิ่มขึ้น ร้อยละ 20				20,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง	- จัดอบรมให้ความรู้ - ไปศึกษาดูงาน - สรุบบทเรียนของแต่ละโปรแกรมวิชา	- คณาจารย์ ร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจต่อการจัดการความรู้	- คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้				30,000	คณะทำงาน KM
- จัดทำบอร์ดแห่งเกียรติยศเพื่อนำเสนอผลงานวิชาการของคณาจารย์	- จัดทำบอร์ดสำหรับการแสดงผลงานวิชาการ - ประชาสัมพันธ์ให้คณาจารย์ทราบ - นำผลงานของคณาจารย์เท่าที่มีอยู่มานำเสนอให้เป็นที่น่าสนใจ แสดงถึงความมีเกียรติ และคุณงามความดีของผู้ที่ถูกนำเสนอ - ให้นักศึกษาเรียนรู้สาระของผลงานอันเกี่ยวข้องกับการเรียนของตน	- ได้บอร์ดนำเสนอผลงานวิชาการของคณาจารย์ จำนวน 1 บอร์ด	- มีอุปกรณ์นำเสนอผลงานของคณาจารย์เพื่อเป็นการเสริมแรง				20,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบโดยเน้นผู้ที่สร้างสรรค์ความรู้	- ฝ่ายบริหารชี้แจงต่อที่ประชุมคณาจารย์เพื่อสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจ - ทบทวน ปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่าย - นำเสนอบุคคลตัวอย่างที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบจากการมีผลงานวิชาการที่ดีในที่ประชุมคณาจารย์	- คณาจารย์ทุกคนได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยเน้นการสร้างสรรค์ความรู้เป็นสำคัญ	- คณาจารย์ได้รับการเสริมแรง และมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ความรู้มากขึ้น				-	คณะผู้บริหารวฟค.

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง	- จัดมุกาแฟเพื่อให้คณาจารย์มาพบปะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - จัดประชุมคณาจารย์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ - ส่งเสริมคณาจารย์ร่วมประชุมสัมมนาในที่ต่างๆ - จัดให้มีอาจารย์อาวุโสทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับอาจารย์ใหม่ - อบรมการใช้ blog และจัดให้มี blog เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเว็บไซต์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู	ร้อยละ 80 ของคณาจารย์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกัน	- มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ (knowledge sharing) ในเนวราบมากขึ้น				22,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- จัดให้มีการนำเสนอเรื่อง เล่าจากประสบการณ์ที่เป็น ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ ที่คณาจารย์ได้ทำเพื่อองค์กร และหรือศิษย์ ในเรื่อง ต่างๆ ต่อที่ประชุม คณาจารย์	- ให้อาจารย์อาวุโสทั้งที่เกษียณไป แล้ว และที่ยังทำงานอยู่ ได้มา นำเสนอประสบการณ์ที่เป็น ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจที่ คณาจารย์ได้ทำเพื่อองค์กร และหรือ ศิษย์ ในเรื่องต่างๆ ต่อที่ประชุม คณาจารย์	จำนวนอย่างน้อย เทอมละ 2 คน	- มีการแบ่งปัน ความรู้ (knowledge sharing) ที่เป็น best practice แก่กันและ กัน				2,000	- คณะทำงาน KM - สำนักงาน เลขานุการ วฟค.

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	- เชิญวิทยากรมืออาชีพมาจัดกิจกรรมการสร้างความร่วมมือร่วมแรงในการทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน - ส่งเสริมวัฒนธรรมการทักทายแบบไทยในยามเช้าที่มาพบปะกันที่ทำงาน - สร้างความเป็นธรรมในการทำงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง - ให้แต่ละคนแสดงความต้องการในบรรยากาศของการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	ร้อยละ 80 ของคณาจารย์มีการให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันการทักทาย และการแสดงออกอย่างมีไมตรีจิตต่อกัน	- คณาจารย์มีความสามัคคี มีความจริงใจต่อกัน และให้ความร่วมมือกัน				27,000	คณะผู้บริหาร วฟค.

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- สร้างทีมงานจัดการความรู้ที่มีศักยภาพสูง	- เชิญวิทยากรมาอบรมและจัดกิจกรรมการพัฒนาทีมงาน - ศึกษาดูงาน - นำ best practice จากที่ต่างๆ มาพิจารณา ทบทวน และปรับปรุงทีมงาน - ติดตามประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงาน	จำนวนทีมงานในทุกโปรแกรมวิชา อย่างน้อย 1 ทีมงาน	คณะทำงาน KM มีการเรียนรู้ และมีประสบการณ์/ทักษะในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น				39,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- พัฒนา และส่งเสริมผู้นำทางวิชาการ	- ระดมความเห็นจากเครือข่ายความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง - ให้อาจารย์ที่มีประสบการณ์ทำงานกับหน่วยงานต่างๆ หรือที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานต่างๆ ประสานกับหน่วยงานนั้นๆ - นำเสนอประเด็น/แนวทางที่หน่วยงานต้องการ - จัดทำรายการแหล่งเผยแพร่ผลงานวิชาการ และเชิญชวนอาจารย์ส่งผลงานเผยแพร่	ร้อยละ 10 ของคณาจารย์สามารถให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ ได้	- คณาจารย์มีศักยภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการ				20,000	-ฝ่ายวิชาการ วฟค. -คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- พัฒนาโครงสร้างการจัดการความรู้	- ศึกษารูปแบบ โครงสร้างจากแหล่งต่างๆ - ประชุมปฏิบัติการจัดทำโครงสร้างการดำเนินงาน - เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้องให้ข้อคิดเห็น - ปรับปรุง จัดทำรายงาน และนำไปใช้ - ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง	ผังการจัดองค์กรเพื่อดำเนินงานการจัดการความรู้	มีรูปแบบโครงสร้างการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจน				10,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการความรู้	- ระดมความเห็นจากคณาจารย์และผู้เกี่ยวข้อง - จัดทำบัญชีรายชื่อเครือข่ายความร่วมมือ - มอบหมายผู้ที่รู้จักกับเครือข่ายประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง - เรียนเชิญบุคคลเครือข่ายร่วมประชุมเสวนา และหาแนวทางดำเนินงาน - เรียนเชิญ และแต่งตั้งให้เป็นเครือข่ายดำเนินงาน - มอบประกาศเกียรติคุณแก่นักลคเครือข่าย	มีเครือข่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	ได้รับความร่วมมือจากทั้งภายใน และภายนอกเป็นอย่างดี				20,000	คณะทำงาน KM

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น								
โครงการ/กิจกรรม	วิธีดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา			งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
				ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3		
- ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง การบริหารจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง	- แต่งตั้งคณะ ทำงานติดตาม ประเมินผล - เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ - สร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวม ข้อมูล - วิเคราะห์ข้อมูล - ปรับปรุง และเขียนรายงาน	- คำสั่งแต่งตั้งคณะ ทำงานติดตาม ประเมินผล - ประเด็น/รายการที่ พบจากการประเมิน ได้รับการปรับปรุง ทุกประเด็น	แผนการจัดการ ความรู้ และการ ดำเนินงานต่างๆ ได้รับการทบทวน ตรวจสอบ และ ปรับปรุงให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				10,000	- ฝ่ายบริหาร (แผนงาน) วฟค. - คณะทำงาน KM

หมายเหตุ: วฟค. ย่อมาจาก วิทยาลัยการฝึกหัดครู

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key success factor) จะบ่งบอกถึงประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง ตระหนักในสิ่งเหล่านี้จะทำให้การดำเนินการตามแผนบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จดำเนินการโดยคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายจากวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 9 คน ทำการประชุมปฏิบัติการ โดยนำเอกสารจากแหล่งต่างๆ จำนวน 5 แหล่ง ที่ระบุถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จมาประกอบการพิจารณา และสรุปผลการประชุมปฏิบัติการ โดยระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้อง และตกแต่งรายละเอียดในแต่ละประเด็น

การระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

แนวทางการระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้อง

เนื่องจากนำเอกสารจากแหล่งต่างๆ จำนวน 5 แหล่ง ที่ระบุถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จมาประกอบการพิจารณา ดังนั้น ในการพิจารณาสรุปประเด็นจึงมีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

1. ประเด็นที่มีข้อมูลตรงกัน หรือสอดคล้องกันตั้งแต่ 3 แหล่งขึ้นไป จะเลือกประเด็นนั้นมาใช้
2. ประเด็นที่มีข้อมูลระบุไว้น้อยกว่า 3 แหล่ง จะตัดออก
3. ประเด็นที่มีข้อมูลระบุไว้น้อยกว่า 3 แหล่ง หากมีข้อมูลเสริม หรือมีเหตุผลที่สามารถอธิบายได้ว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อวิทยาลัยการฝึกหัดครู ก็สามารถเลือกใช้ประเด็นนั้นได้

เอกสารจากแหล่งต่างๆ จำนวน 5 แหล่ง ที่นำมาประกอบการพิจารณามีดังนี้

ตารางที่ 10 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จจากเอกสารแหล่งต่างๆ จำนวน 5 แหล่ง

1. นิตยสาร วิเทศ (2542)	2. บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547)	3. วิจารณ์ พานิช (2548)	4. กรมอนามัย (2549)	5. กรมโยธาธิการและผังเมือง (2549)
1.1 วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้	2.1 ภาวะผู้นำ	3.1 สร้างวัฒนธรรมใหม่	4.1 มีคณะกรรมการรับผิดชอบ	5.1 ผู้บริหารให้การสนับสนุน
1.2 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	2.2 แผนกลยุทธ์	3.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ชัดเจน และต่อเนื่อง	และเป็นผู้นำ
1.3 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่	2.3 วัฒนธรรมองค์กร	3.3 สร้าง และใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศ	4.2 มีแผน และมีการดำเนินการตามแผน	5.2 มีสถานที่ที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
1.4 มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจ หรืออุตสาหกรรม	2.4 โครงสร้างทางเทคโนโลยี	3.4 การเรียนรู้	4.3 สร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย	5.3 มีรางวัลเป็นแรงจูงใจ
1.5 มีความรู้ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการอยู่บ้าน	2.5 การวัดผล	3.5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก	4.4 ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน	5.4 มีการกำหนดแผนและแนวทางที่ชัดเจน
1.6 มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจน	2.6 โครงสร้างพื้นฐาน	3.6 จัดพื้นที่ หรือเวที ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.5 ทุกหน่วยงานใช้แนวคิด และวิธีการจัดการความรู้เป็นส่วน	5.5 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารในช่องทางที่เหมาะสม
1.7 มีสิ่งล่อใจที่ไม่ใช่ธรรมชาติ		3.7 พัฒนาคณ	หนึ่งของการทำงาน	5.6 มีการตั้งคณะทำงานกลุ่มย่อย เพื่อรับผิดชอบงานในแต่ละเรื่องชัดเจน
1.8 มีเครือข่ายความร่วมมือกันทุกภาคส่วน		3.8 ระบบให้ทุน ให้รางวัล	4.6 การให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงาน	
1.9 ใช้ช่องทางหลายประเภทสำหรับการถ่ายทอดความรู้		3.9 หาเพื่อนร่วมทาง	การจัดการความรู้	
		3.10 จัดทำบทความความรู้		

จากตารางที่ 10 สามารถพิจารณาสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จโดยอาศัยแนวทางการระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นได้ พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกันจากแหล่งต่างๆ ตั้งแต่ 3 แหล่งขึ้นไป ดังนี้

ประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานมีข้อมูลที่สอดคล้องกันจากแหล่งต่างๆ คือ 1.1, 2.3 และ 3.1

ประเด็นเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารให้การส่งเสริม และสนับสนุน มีข้อมูลที่สอดคล้องกันจากแหล่งต่างๆ คือ 1.3, 4.4 และ 5.1

ประเด็นเกี่ยวกับความร่วมมือ/เครือข่ายมีข้อมูลที่สอดคล้องกันจากแหล่งต่างๆ คือ 1.8, 3.9 และ 4.3

ประเด็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีข้อมูลที่สอดคล้องกันจากแหล่งต่างๆ คือ 1.2, 2.4 และ 5.5

ประเด็นเกี่ยวกับแรงจูงใจมีข้อมูลที่สอดคล้องกันจากแหล่งต่างๆ คือ 1.7, 3.8, 4.6 และ 5.3

ประเด็นเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานมีข้อมูลที่สอดคล้องกันจากแหล่งต่างๆ คือ 2.2, 4.2 และ 5.4

จากการพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ ข้างต้น พบว่า ประเด็นที่กล่าวถึงทั้ง 6 ประเด็น มีข้อมูลที่สอดคล้องกันจากแหล่งต่างๆ ตั้งแต่ 3 แหล่งขึ้นไป ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงได้กำหนดให้ประเด็นเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ และเมื่อได้ทำการตกแต่งรายละเอียดในแต่ละประเด็นแล้ว จึงสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่

วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรเป็นแบบแผน หรือวิถีทางที่บรรดาสมาชิกทั้งหลายในองค์กรให้การยอมรับ และถือประพฤติปฏิบัติ องค์กรที่มีแบบแผนในการปกครองบังคับบัญชาที่เข้มงวด ใช้อำนาจสั่งการมาก สมาชิกในองค์กรก็จะประพฤติตนเป็นผู้ตาม ผู้เชื่อฟังว่านอนสอนง่าย และทำตามคำสั่งเป็นสำคัญ องค์กรลักษณะนี้จะขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากบุคลากร ผู้ทำตามไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์อะไร เพราะทำตามคำสั่งเป็นพอ องค์กรเช่นนี้จึงค่อนข้างจะขัดสนความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งในการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น มีอาจใช้วัฒนธรรมการทำงานเช่นนี้ได้ ดังนั้น ในการดำเนินการจัดการความรู้จึงควรสร้างสรรค์วัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ พิจารณาได้ ดังนี้

1.1 สร้างวัฒนธรรมการนำแบบใหม่ในสังคม และวัฒนธรรมแบบของไทยๆ เรามักให้การยอมรับกับผู้นำที่มีอำนาจวาสนา มีบุญญาบารมี หรือที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งถึงแม้จะเป็นลักษณะหนึ่งของการเป็นผู้นำก็จริง แต่ในการจัดการความรู้ ต้องการสร้างสรรค์ผู้รู้ ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้สร้างสรรค์ความรู้ และนวัตกรรม ฯลฯ สภาพเช่นนี้จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการนำแบบใหม่โดย

1.1.1 เปลี่ยนการเป็นผู้นำ ให้ผู้ที่มีวิธีการ ทักษะ ความรู้ ใหม่ๆ ได้นำในเรื่องที่เขาเชี่ยวชาญ และค้นพบสิ่งใหม่นั้น ที่สำคัญต้องสร้างพื้นที่ หรือโอกาสให้เขาได้มีช่องทางที่จะทำ การนำได้ด้วย

1.1.2 เปลี่ยนจากการบริหารแบบควบคุมสั่งการ (command and control) มาเป็นแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้อำนาจบุคลากรทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้

1.2 สร้างวัฒนธรรมความรู้ เพราะความรู้ย่อมก่อเกิดปัญญา อันจะนำมาซึ่งการบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง ความรู้จะก่อเกิดขึ้นในตัวคนผู้ปฏิบัติงานได้ ย่อมต้องมีวิถีทางการดำเนินการในหลายประการ ดังนี้

1.2.1 เปลี่ยนการไหลเวียนของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้จากไหลขึ้นลงตาม
แท่งอำนาจ มาเป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร

1.2.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้กันอย่าง
กว้างขวาง

1.2.3 ส่งเสริมให้มีการบริโภค หรือเข้าถึงความรู้อย่างหลากหลายช่องทาง พร้อม
ทั้งสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์ความรู้ควบคู่กันไป

1.2.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการนำความรู้ใหม่ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือ
การจัดการเรียนการสอน อันเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความรู้มากขึ้น

1.2.5 สร้างบรรยากาศแห่งความสมัครสมาน จริใจ ในการทำงานร่วมกัน

2. ผู้บริหารให้การส่งเสริม และสนับสนุน

ผู้บริหารองค์กรย่อมมีอำนาจในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรขององค์กร การสั่งการ
รวมทั้งการให้ทุนให้โทษ และหรือความดีความชอบแก่บุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นเครื่องมือ
สำคัญในการบริหารจัดการของผู้บริหาร หากผู้บริหารไม่เห็นดีด้วยกับการจัดการความรู้ในองค์กร
ย่อมเป็นการยากที่จะดำเนินการจัดการความรู้ให้ลุ่ลงไปได้ ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้การส่งเสริม
และสนับสนุนในการดำเนินการจัดการความรู้ ย่อมมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการ
ความรู้อย่างมาก

3. ความร่วมมือของบุคลากร/หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความร่วมมือในการทำกิจการงานใดๆ เป็นการที่บุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ
ได้มีส่วนร่วมในการกระทำกร ทั้งการร่วมคิด แสดงทัศนะเหตุผล ชี้แนะช่องทาง และการร่วม
ดำเนินการกิจต่างๆ ตามที่ตนเกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการใดๆ ก็ตาม หากบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ ก็ค่อนข้างมั่นใจได้ว่าภารกิจนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จได้ไม่ยาก ในทางตรงข้าม หากขาดเสียซึ่งการร่วมมือในการดำเนินการของบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภารกิจนั้นย่อมดำเนินไปได้อย่างฝืดเคือง ดัดขัด และเป็นไปได้สูงที่จะไม่ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ดังภาษิตและคำพังเพยแบบไทยๆ ที่ว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” หรือ “หัวเดียวกระเทียมลีบ” หรือ “คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย” ทำนองเดียวกัน การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูย่อมต้องการการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงจะสามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวังได้

4. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ถึงแม้ว่าการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อความรู้ปัจจัยพื้นฐานด้านทรัพยากรบุคคล และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นสำคัญ แต่ปัจจุบันเป็นยุคทางด่วนข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ มีเครือข่ายใยแมงมุม (world wide web: www.) มีอินเทอร์เน็ต มีคอมพิวเตอร์ มีซอฟต์แวร์ และมีระบบต่างๆ ที่ครอบคลุมไปทั่วโลก ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยไม่จำกัดว่าจะต้องอยู่ ณ แห่งหนตำบลใด ดังนั้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเช่น วิทยาลัยการฝึกหัดครู และสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ก็นับเป็นสิ่งที่พึงตระหนักอย่างยิ่ง

อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นที่จะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ของแต่ละแห่งคงจะแตกต่างกันไป ซึ่งในกรณีของวิทยาลัยการฝึกหัดครูควรนำมาใช้ในระดับปานกลางไปก่อน โดยอาจจัดให้มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพพอใช้ได้ให้คณาจารย์ และบุคลากรได้ใช้ในการทำงาน มีซอฟต์แวร์ที่จำเป็นในการทำงาน มีการติดตั้งอินเทอร์เน็ต และที่สำคัญต้องมีการฝึกอบรมให้บุคคลสามารถใช้งานเทคโนโลยีเหล่านั้นได้

5. การสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นการกระตุ้น หรือโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะกระทำการสิ่งใด ๆ ให้บรรลุผลตามที่ผู้กระตุ้นต้องการ หรือตามที่ต้องการมุ่งหวัง โดยมีเครื่องล่อใจ หรือรางวัลที่บุคคลประสงค์จะได้รับเป็นสิ่งกระตุ้น

ความรู้เป็นสิ่งที่ติดตัวฝังแน่นอยู่ในบุคคลเสียเป็นส่วนใหญ่ และยากที่จะปรากฏออกมาอย่างชัดเจนได้ง่ายๆ ดังนั้น จึงต้องมีการกระตุ้น ชักจูงให้บุคคลได้หันมาสร้างสรรค์ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้กันให้มากขึ้น โดยมีประเด็นสาระที่พึงกระตุ้น หรือชักจูง ดังนี้

5.1 ในขั้นแรกพึงกระตุ้น ชักจูง ให้บุคคลในวิทยาลัยการฝึกหัดครูเปลี่ยนทัศนคติ และสนใจใฝ่รู้ พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเอง

5.2 กระตุ้นชักจูงให้บุคคลในวิทยาลัยการฝึกหัดครูทำการสร้างสรรค์ความรู้ นวัตกรรม และแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างกว้างขวาง

5.3 กระตุ้นชักจูงให้บุคคลในวิทยาลัยการฝึกหัดครูได้เผยแพร่ความรู้ออกสู่สังคม และที่สำคัญให้มีการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

5.4 กระตุ้นชักจูงให้บุคคลในวิทยาลัยการฝึกหัดครูสามารถจัดเก็บ รวบรวมความรู้ทั้งหลายของตนอย่างเป็นระบบ

ในการสร้างแรงจูงใจเหล่านี้ จำเป็นที่จะต้องมียสิ่งล่อใจที่ไม่ใช่ธรรมดา และมีคุณค่าพอ ทั้งด้านรูปธรรม และนามธรรม กระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ อาจพิจารณาให้เป็นส่วนสำคัญในการประเมินผลงาน และการให้รางวัล มีการให้การยกย่องเชิดชูผู้ที่สร้างสรรค์ความรู้ และถ่ายทอดความรู้ มีการสร้างการยอมรับโดยเปิดโอกาสให้บุคคลในวิทยาลัยการฝึกหัดครูได้โหวตให้กับผู้ที่มีผลงานการสร้างสรรค์ความรู้ดีเด่น มีการจัดทำแนวทางเพื่อกระตุ้นให้บุคคลอื่นๆ ได้เข้าสู่กิจกรรมการจัดการความรู้มากขึ้น มีการสร้างค่านิยมความภาคภูมิใจในผลงานการสร้างสรรค์ความรู้

6. มีแผน และมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

แผนเป็นการเตรียมพร้อมที่จะกระทำการสิ่งใดๆ ในกาลข้างหน้าให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวัง โดยมีความเชื่อว่า การที่เราได้มีการเตรียมการที่จะกระทำการใดๆ ไว้ก่อน ย่อมมีโอกาสสำเร็จมากกว่าที่ไม่ได้มีการเตรียมการไว้เลย

การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูได้มีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขึ้น และยังได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งนับเป็นจุดแข็งของการเตรียมพร้อมที่จะกระทำการให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

อย่างไรก็ตาม ในสภาพความเป็นจริงต้องมีการดำเนินการไปตามแผนที่ระบุไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่องด้วยจึงจะทำให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวังได้ การณ์ทั้งนี้อาจยึดหลักกรรมแห่งความสำเร็จของพระสมณโคตมในกรณีของอิทธิบาทสี่ ซึ่งประกอบด้วย

ฉันทะ คือ ความพอใจ หรือยินดีในสิ่งที่ตนจะกระทำเป็นประการแรก คนเราถ้ายินดีในสิ่งที่กระทำเสียแล้ว สิ่งต่างๆ ในการกระทำทั้งหลายทั้งปวงก็จะตามมา กล่าวอีกนัยหนึ่ง ฉันทะเป็นจุดเริ่มที่ผู้กระทำมีใจให้แก่งานที่จะทำ ซึ่งถ้ามีใจให้เสียแล้วความสำเร็จย่อมจะตามมาได้ไม่ยาก ฉันทะก็ฉันทันั้น ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของวิทยาลัยการฝึกหัดครูย่อมต้องมีฉันทะในการดำเนินการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้น

วิริยะ คือ ความมานะพยายามหมั่นเพียรดำเนินการไปโดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้กิจการงานที่ทำนั้นบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ภารกิจกิจการงานใดๆ จะสำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยการมีความเพียรพยายาม ฉันทะก็ฉันทันั้น ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของวิทยาลัยการฝึกหัดครูย่อมต้องกอปรไปด้วยวิริยะเป็นประการที่สอง จึงจะทำให้ภารกิจบรรลุผลตามที่มุ่งหวังได้

จิตตะ คือ การมีความตั้งใจ มีใจจดจ่ออยู่กับสิ่งที่กระทำ ไม่วอกแวกโลเลให้เสียการ นั่นคือ การดำเนินการใดๆ หากผู้ดำเนินการมีความตั้งใจ มีใจจดจ่ออยู่กับสิ่งที่กระทำเสียแล้ว ภารกิจกิจการงานนั้นๆ ย่อมจะสำเร็จลุล่วงด้วยดี ฉันทะก็ฉันทันั้น ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย

การฝึกหัดครู คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของวิทยาลัยการฝึกหัดครูย่อมต้องออกไปด้วยจิตตะ เป็นประการที่สาม จึงจะทำให้ภารกิจบรรลุผลตามที่มุ่งหวังได้

วิมังสา คือ การหมั่นตรวจสอบ ทบทวนสิ่งที่กระทำอยู่เป็นนิตย์ ว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นเป็นไปโดยถูกต้องเหมาะสมหรือยัง มีอะไรผิดพลาด อะไรถูกต้องเป็นประการใด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น และนั่นหมายถึงภารกิจงานที่ทำย่อมจะสำเร็จลุล่วงด้วยดี ฉะนั้นใดก็ตามนั้น ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของวิทยาลัยการฝึกหัดครูย่อมต้องออกไปด้วยวิมังสาเป็นประการที่สี่ จึงจะทำให้ภารกิจบรรลุผลตามที่มุ่งหวังได้

ข้อวิจารณ์

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีประเด็นข้อวิจารณ์ที่สามารถพิจารณาไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นการดำเนินการเพื่อตอบสนองตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยทำการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ที่เป็นพื้นฐานในการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ในส่วนนี้ดำเนินไปตามการวิเคราะห์สถานการณ์ของ ชุน วู ปราชญ์สมัยโบราณของจีน ที่ว่า “รู้เขา รู้เรา ร้อยรอบรู้ ชนร้อยครา” แต่คำขยาย คือ “ในการต่อสู้รบร้อยครั้ง หากรู้จักตัวเรา และรู้จักศัตรูของเรา เราไม่มีวันพ่ายแพ้ หากรู้แต่เพียงตัวเรา โดยไม่รู้จักศัตรูของเรา โอกาสที่จะชนะหรือแพ้มีเท่ากัน และถ้าไม่รู้จักตนเอง และไม่รู้จักศัตรู ย่อมต้องอยู่ในกับดักของภัยอันตราย” (ปกรณัม ปรีชากร, ม.ป.ป.) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือ รู้เขา ประกอบด้วยโอกาส และอุปสรรค และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคือ รู้เรา ประกอบด้วยจุดอ่อน และจุดแข็ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือการประเมินสถานะแวดล้อมนี้เป็นสิ่งที่เรารู้จักกันดีในกรณีของการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจำเป็นต้องนำมาใช้วิเคราะห์โดยเน้นศักยภาพ และความพร้อมที่องค์กรมีอยู่ และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือความเสี่ยงจากสถานะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรด้วย เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดทั้งคุณ และโทษต่อองค์กร ซึ่งหากนำจุดแข็ง และโอกาสที่มีอยู่มาใช้

จะก่อประโยชน์ได้ทิวคูณ ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กร และอุปสรรค หรือความเสี่ยงจากภายนอก อาจคุกคาม หรือสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรได้มหาศาลเช่นเดียวกัน
(ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, ม.ป.ป.)

ผลของการการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ วิทยาลัยการฝึกหัดครู พบว่า มีทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค โดยมีสาระสำคัญที่เน้นหนัก ไปทางจุดอ่อนหรือปัญหาที่พบภายในองค์กรเสียเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เนื่องเพราะวิทยาลัยการฝึกหัดครู และมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเป็นมหาวิทยาลัยเล็ก มีงบประมาณสนับสนุนค่อนข้างน้อย การจะริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่ๆ จึงเป็นไปได้ยากลำบาก ปัญหาต่างๆ จึงค่อยๆ ทับถมเพิ่มทวีขึ้น ที่เห็นได้ ชัดเจนคือ การสร้างสรรค์ความรู้ทางวิจัยของคณาจารย์ ซึ่งมีค่อนข้างน้อย อันเป็นผลมาจากการ ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างจำกัด และเนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ แนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของแต่ละคนจึงยังกระจัดกระจาย และไม่ตรงกัน เท่าที่ควร ประกอบกับการเคยชินในวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆ ที่ยังขาดการสร้าง และใช้ ประโยชน์จากความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเท่าที่ควร รวมทั้งยังขาดการสร้างแรงจูงใจ ในการสร้างความรู้ จึงทำให้มีการค้นหา และสร้างความรู้ใหม่ๆ ไม่มากเท่าที่ควร และขาดความ ต่อเนื่อง บุคลากรกว่าครึ่งยังขาดทักษะในการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าหาความรู้ก็ยังขาดแคลน และด้อยประสิทธิภาพ กับทั้งยังไม่มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน วิทยาลัยการฝึกหัดครูจะ สร้างความโดดเด่นในเรื่องใดยังไม่มีใครรู้ ส่วนในกรณีอื่นๆ ที่ยังเป็นจุดอ่อน เช่น ยังไม่มีระบบ การจัดเก็บและเรียกใช้ข้อมูลความรู้ การมีช่องทางในการแสวงหาความรู้ไม่มาก บุคลากรบางส่วน มีภาระงานมาก และยังขาดแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผลของการการศึกษาที่พบในส่วนนี้ ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ยังถือได้ว่าตอบสนองต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ได้ดี และเป็นไป ตามพื้นฐานในการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ผลในส่วนนี้สอดคล้องกับ การวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น (ยุทธศักดิ์ อาจ่อ และคณะ, 2551) ที่มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค และยังสอดคล้องกับการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนห้วยแสงอรุณวิทยา (2551) ที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียนเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ Zack (1999 อ้างใน Singh, 2005) ที่ได้เสนอวิธีการที่จะบรรลุถึงยุทธศาสตร์การ

จัดการความรู้โดยการวิเคราะห์ SWOT ฐานความรู้ (knowledge-based SWOT analysis) และได้ยกตัวอย่างของการวิเคราะห์ SWOT ฐานความรู้ของสำนักงานส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็ก (Office of Small Business) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐในออสเตรเลีย โดยพบผลการวิเคราะห์ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร การศึกษาในส่วนนี้เพื่อเป็นการตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 ซึ่งได้ผลผลิตของการดำเนินการในครั้งนี้ที่สำคัญคือ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู โดยมีองค์ประกอบอยู่หลายส่วน แต่ที่เป็นประเด็นสำคัญในการให้ข้อวิจารณ์ในที่นี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์และมาตรการในการดำเนินการตามแผน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อวิจารณ์ไปตามลำดับ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์นี้มีจุดเน้นที่การสร้างสรรค์ความรู้เป็นสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์การสร้างความรู้ และนวัตกรรมที่เน้นการสร้างความรู้ใหม่โดยการยกระดับความรู้เดิม และมีความเชื่อว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้เป็นเรื่องสำคัญต่อความเจริญเติบโต และต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2547) องค์กรสามารถแสวงหา และพัฒนาความรู้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี โดยหนึ่งในจำนวนนั้นได้แก่ การพัฒนาความรู้ ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรเอง โดยอาจมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา หรืออาจสร้างเป็นนวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกเริ่มขององค์กร (คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544) และเนื่องจากเป็นการเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู จึงได้มีการเน้นที่การพัฒนาขึ้นใช้เองเป็นการภายในเสียส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ในระยะต่อไปควรคำนึงถึงยุทธศาสตร์การร่วมมือกันระหว่างองค์กร กระนั้นก็ตาม ในการดำเนินการจริงคงต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาขึ้นเองภายใต้ความช่วยเหลือจากคนนอกองค์กร โดยเข้ามาช่วยเหลือบางจุดของการทำงาน (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544)

ยุทธศาสตร์นี้ได้กำหนดมาตรการต่างๆ ในการนำไปสู่การปฏิบัติไว้หลายประการ โดยให้มีมาตรการพิจารณาพื้นที่จุดเน้น (focus area) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ และระดมสรรพกำลังเร่งสร้างพื้นที่จุดเน้นทางความรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ระบุให้องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM focus area) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ การพิจารณาพื้นที่จุดเน้นทางความรู้ และ

เร่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ตามพื้นที่ที่จุดเน้นนี้ได้อิงพื้นฐานความคิดที่ว่าทรัพยากรการบริหารนั้นมีจำกัด การใช้ทรัพยากรใดๆ พึงใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด นั่นคือ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้นั้น หากจะให้แต่ละคนกระทำให้ไปตามที่ตนคิดจะทำโดยไม่คำนึงถึงทิศทาง หรือประเด็นสาระสำคัญที่จะดำเนินการก็จะได้ผลงานที่กระจัดกระจาย ไม่มีพลังที่จะสร้างสรรค์วิชาการได้อย่างโดดเด่น และค่อนข้างจะไม่มีผลกระทบเชิงบวกต่อวงวิชาการเท่าที่ควร เข้าทำนองที่ว่า “ดำนํ้าพริกละลายเม่นํ้า” อันเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช่เหตุ ดังนั้น การพิจารณาพื้นที่ที่จุดเน้นเพื่อร่วมมือกันทำการศึกษาวิจัยจะทำให้ได้ผลงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีพลังในการสร้างสรรค์สูง ซึ่งเมื่อมีการส่งสมวิชาการในด้านนั้นๆ มากพอก็จะสามารถประมวล สังเคราะห์ขึ้นเป็นองค์ความรู้ และสามารถสร้างสรรค์เป็นทฤษฎี และหลักการต่างๆ ได้ ซึ่งจะทำให้วิชาการในด้านที่ดำเนินการนั้นมีการต่อยอด และงอกงามขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อวงวิชาการ และการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์นี้ยังกำหนดมาตรการดำเนินการอื่นๆ เช่น การจัดให้มีโครงการ 1 person 1 product (อาจารย์ 1 ท่าน สร้างสรรค์วิชาการอย่างน้อย 1 เรื่อง) การจัดให้มีโครงการ 1 program 1 research (1 โปรแกรมวิชา สร้างสรรค์งานวิจัย อย่างน้อย 1 เรื่อง) การพัฒนาหลักสูตรใหม่เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคม และผู้เรียน มาตรการเหล่านี้ล้วนเป็นการสร้างผลผลิตทางความรู้ใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร เนื่องจากความรู้เป็นผลผลิตอย่างหนึ่งขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, ม.ป.ป.) ซึ่งองค์กรแต่ละประเภทย่อมสร้างสรรค์ผลผลิตแตกต่างกันไป เช่น องค์กรทางด้านการขนานยนต์ก็จะสร้างผลผลิตทางความรู้ทางด้านขนานยนต์ และนำความรู้ไปใช้ในการเพิ่มสมรรถนะ หรือสร้างรูปลักษณ์ของขนานยนต์ขึ้นมาใหม่ให้มีความเร็วสูงขึ้น เกาะจับถนนได้ดีขึ้น ประหยัดเชื้อเพลิงขึ้น และมีรูปทรงที่ดูสวยงาม ทันสมัยถูกใจผู้บริโภคยิ่งขึ้น เป็นต้น แต่องค์กรทางด้านการศึกษา โดยเฉพาะวิทยาลัยการฝึกหัดครูซึ่งมีการสร้างสรรค์ผลงานวิชาการค่อนข้างน้อย จำเป็นจะต้องเริ่มสร้างสรรค์ผลงานวิชาการอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นต้นนี้ได้นำร่องให้อาจารย์ 1 ท่าน สร้างสรรค์วิชาการอย่างน้อย 1 เรื่อง โดยผลงานดังกล่าวอาจเป็นงานวิจัย หนังสือ ตำรา เอกสารประกอบการสอน บทความทางวิชาการ รวมทั้งการจัดอบรมสัมมนาทางวิชาการต่างๆ ด้วย เป็นต้น ส่วนการจัดให้มีโครงการ 1 โปรแกรมวิชา สร้างสรรค์งานวิจัย อย่างน้อย 1 เรื่อง นั้น เป็นการระบุอย่างเฉพาะเจาะจงว่าเป็นการสร้างสรรค์งานวิจัย โดยให้โปรแกรมวิชา หรือภาควิชาเป็นผู้รับผิดชอบ และดำเนินการเป็นทีมภายในโปรแกรมวิชา หรือภาควิชาของตน ทำนองเดียวกับการพัฒนาหลักสูตรใหม่เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคม และผู้เรียน ซึ่งจะดำเนินการเป็นทีมภายในโปรแกรมวิชา หรือภาควิชาของตนเช่นกัน การสร้างผลผลิตทางความรู้ใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร

เช่นนี้จะทำให้องค์กร โดยเฉพาะวิทยาลัยการฝึกหัดครูมีความเข้มแข็ง และโดดเด่นทางวิชาการ และอาจนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ในมาตรการการพัฒนาทีมงานการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละโปรแกรมวิชา ถิ่นนับได้ว่ามีความสำคัญ ซึ่งไพโรจน์ ค้วงวิเศษ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากกว่าการทำงานคนเดียว ที่สำคัญการทำงานเป็นทีมทำให้เพิ่มพลังในการทำงานมีผลน่าพึงพอใจ และมีความสุขสนุกสนานในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของปัจเจกบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งที่วิธีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์นี้ครอบคลุมกระบวนการจัดการความรู้ทั้งการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ ยุทธศาสตร์ถ่ายทอดความรู้ และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยองค์กรที่ใช้ยุทธศาสตร์เช่นนี้มักมีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมความร่วมมือกันในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การจัดระบบสำหรับปรับโครงสร้างคลังข้อมูล และระบบการกระจายความรู้ เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช, ม.ป.ป.)

มาตรการในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้ ถึงแม้จะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ด้วย ก็เป็นส่วนประกอบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่มิได้มุ่งเน้นเช่นดัง ยุทธศาสตร์เน้นการจัดทำเป็นรหัส (codification strategy) ตรงกันข้ามกลับมุ่งเน้นการตอบสนองยุทธศาสตร์เน้นคน (personalization strategy) Hansen *et al.* (1999 cited in Aronovitz, n.d.) โดยที่การพัฒนาเว็บไซต์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูนั้น มีการดำเนินการอยู่บ้างแล้ว แต่ยังไม่ทันสมัย ขาดความเป็นปัจจุบัน และเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ในการนี้จึงมุ่งเน้นให้มีคุณภาพ และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากขึ้น มาตรการในการพัฒนาเว็บไซต์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูนี้ยังสามารถก่อเกิดกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อีกหลายลักษณะ โดยที่คณาจารย์จะมีเวทีในการนำเสนอผลงานผ่านเว็บไซต์ ซึ่งจะทำให้คณาจารย์มีการแสวงหาความรู้ และสร้างสรรค์ความรู้ นำความรู้มาลงในเว็บไซต์ให้นักศึกษาได้ศึกษา รวมทั้งผู้สนใจอื่นๆ ด้วย โดยนัยนี้ความรู้ที่คณาจารย์แสวงหา และสร้างสรรค์ขึ้นก็จะถูกใช้ประโยชน์ทั้งจากนักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป นอกจากนี้ ในเว็บไซต์ยังมีเว็บบอร์ดให้มีการสอบถามได้ตอบ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวางอีกด้วย ดังที่ Maier (2002 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ที่กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารได้ก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้เพื่อการ

จัดการความรู้ในองค์กรหลายประการ ในที่นี้ได้แก่ การนำเสนอสาระการเรียนรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงให้กับบุคลากรโดยวิธีการที่มีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการสอน และ/หรือ กระบวนการเรียนรู้ และยังเป็น การสนับสนุนการค้นหา และเรียกใช้ความรู้ด้วย นอกจากนี้ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547) ยังได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ของบริษัทรู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ว่า การจัดทำเว็บไซต์ยังเป็นไปเพื่อให้พนักงาน/บุคลากรทุกคนได้ใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารสามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

ส่วนมาตรการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ในด้านการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) (Marquardt, 1996 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547); โกศล ดีศีลธรรม, 2546; ภฤศ หาญอุตสาหะ, 2548 และ Meyer and Zack, 2001 อ้างใน Dalkir, 2005) มาตรการนี้มุ่งหวังให้วิทยาลัยการฝึกหัดครูมีข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่ทันสมัยสามารถเรียกใช้ได้อย่างสะดวก ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และยังเป็นประโยชน์ต่อการเรียน การสอนของคณาจารย์ ดังที่ Singapore Productivity and Standards Board (2001) ที่กล่าวว่า ฐานความรู้ (knowledge based) เป็นการเก็บข้อมูล ความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูล ความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เข้าถึงข้อมูล ความรู้ได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ดังตัวอย่างของบริษัท Xerox Corporation ที่ประสบความสำเร็จในการใช้เทคนิคนี้ โดยมีการทำโครงการที่เรียกว่า Eureka ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลที่มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกลุ่มวิศวกรที่ให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อสามารถให้บริการที่ดี และลดต้นทุนในการให้บริการ โดยปรับปรุงความสามารถของทีมงานในการวิเคราะห์ พิจารณา และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ในมาตรการที่สำคัญประการต่อมา ซึ่งจะขาดเสียมิได้คือ การให้การฝึกอบรม และการเรียนรู้แก่ คณาจารย์ และบุคลากรของวิทยาลัยการฝึกหัดครู รวมถึงการจัดเตรียมแหล่งค้นคว้าหาความรู้ด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ในด้านการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) (Marquardt, 1996 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 และ Meyer and Zack, 2001 cited in Dalkir, 2005) มาตรการในส่วนนี้ได้แก่ การพัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงข่าวสารความรู้ การส่งเสริมการอบรมการใช้บล็อก (Blog) เพื่อการจัดการความรู้ การสนับสนุนให้คณาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเพิ่มขึ้น การส่งเสริมการใช้ e-mail

ของคณาจารย์ในการสื่อสารเพื่อการทำงานของวิทยาลัยฯ การสนับสนุนการฝึกอบรม/ศึกษาดูงานในต่างประเทศ การจัดทำรายการแหล่งค้นคว้าหาความรู้ทั้งทางเว็บไซต์ และกรณีอื่นๆ และการจัดทำห้องสมุดค้นคว้าของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มาตรการดังกล่าวนี้เน้นเป็นการแสวงหาความรู้ขององค์กร/บุคลากร ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ของบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ อย่างหลากหลายวิธี (คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544) การฝึกอบรม และการเรียนรู้ (training and learning) ให้แก่บุคลากรเหล่านี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร (Osterhoff, 2003 อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547) โดยเฉพาะกรณีของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครควรมีการพัฒนาอาจารย์ประจำ (นิยุทธิ์ กรุงวงศ์, 2543) อย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในทางวิชาการความรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิตในอนาคต การให้การฝึกอบรม และการเรียนรู้แก่ คณาจารย์ และบุคลากรของวิทยาลัยการฝึกหัดครูจึงนับเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบัน (ดวงเดือน จันทรเจริญ, ม.ป.ป.)

สำหรับมาตรการส่งเสริมให้คณาจารย์นำเสนอผลงานวิชาการในวารสาร หรือแหล่งเผยแพร่ที่ได้รับการยอมรับนั้น ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ในด้านการถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) (Marquardt (1996 อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; Meyer and Zack, 2001 cited in Dalkir, 2005) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก คือให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นผู้ให้ และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา ผลงานวิชาการที่คณาจารย์ได้สร้างสรรค์ขึ้นนั้น หากมิได้มีการนำไปเผยแพร่สู่สาธารณะก็จะทำให้ผลงานวิชาการนั้นมิได้เป็นที่รู้จัก และมีได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์เท่าที่ควร ทำให้คุณค่าที่ควรจะเกิดขึ้นจากผลงานวิชาการสูญหายไปมาก (บุญส่ง หาญพานิช, 2546) ซึ่งถ้าหากบุคลากรในองค์กร รวมทั้งบุคคลภายนอกอื่นๆ ได้รับการสื่อสารให้เข้าถึงผลงานวิชาการ และความรู้ต่างๆ ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง และองค์กร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเหล่านี้มีความสำคัญต่อการสร้าง ถ่ายทอด กระจาย และนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งรู้จักเลือกใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสม ความรู้เมื่อถูกใช้ก็จะมีคุณค่า ซึ่งต้องเน้นการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ (ดวงเดือน จันทรเจริญ, ม.ป.ป.)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมการจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเสริมสร้างแรงจูงใจในการผลักดันพฤติกรรมการจัดการความรู้เป็นสำคัญ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นการกระตุ้น หรือโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะกระทำการสิ่งใดๆ ให้บรรลุผลตามที่ผู้กระตุ้นต้องการ หรือตามที่ต้องการมุ่งหวัง โดยมีเครื่องล่อใจ หรือรางวัลที่บุคคลประสงค์จะได้รับเป็นสิ่งกระตุ้น โดยในการสร้างแรงจูงใจนี้จำเป็นต้องมีสิ่งล่อใจที่มีคุณค่าพอทั้งด้านรูปธรรมและนามธรรม การสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ อาจพิจารณาใช้ในลักษณะต่างๆ หลากหลายวิธีโดยมีมาตรการต่างๆ ได้แก่ มาตรการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง ความรู้ความเข้าใจนับเป็นพลังที่จะก่อให้เกิดการกระทำที่ถูกต้องตามมา เนื่องจากความรู้ ความเข้าใจที่ดี และถูกต้องถือได้ว่าเป็น สัมมาทิฐิ ซึ่งถ้ามีสัมมาทิฐิแล้ว สัมมาปฏิบัติก็ย่อมเกิดตามมาอย่างแน่นอน ดังกรณีศึกษาการจัดการความรู้ในกรมส่งเสริมการเกษตรว่าด้วยแนวทางการบริหารจัดการความรู้ โดยในขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนการเตรียมการ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจในทุกระดับ มีการสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจ การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมต่อไป (วิจารณ์ พานิช, 2548) ส่วนมาตรการจัดทำบอร์ดแห่งเกียรติยศเพื่อนำเสนอผลงานวิชาการของคณาจารย์นับเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรติของผู้ที่ได้สร้างสรรค์ผลงานวิชาการให้สาธารณชนได้ประจักษ์ และชื่นชมยินดี รวมทั้งได้แนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางคุรุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏควรมีกลวิธีที่สำคัญคือ การให้การเชิดชูเกียรติ และให้รางวัลแก่อาจารย์ทางด้านการสอน (ไพโรจน์ ค้างวิเศษ, 2543) สำหรับมาตรการให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบ โดยเน้นผู้ที่สร้างสรรค์ความรู้ มาตรการนี้จะเป็นตัวแรงที่สำคัญให้บุคคลได้มีพฤติกรรมการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น และพฤติกรรมนั้นจะยังคงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืนตราบเท่าที่มีการให้การเสริมแรงที่ถูกต้อง เหมาะสม การณ์ทั้งนี้เปรียบได้กับกองทัพที่มีชัยในการยุทธ์ และได้มีการปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่ทหารหาญอย่างเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการสู้ศึกต่อไป แต่ถ้าหากผู้บัญชาการรบที่มีจิตใจไม่เป็นธรรม ตัดสินลงโทษหรือปูนบำเหน็จรางวัลอย่างอยุติธรรม ย่อมกระทบต่อขวัญกำลังใจของเหล่าขุนศึกทหารกล้าและเป็นที่มาที่ทำให้กองทัพสับสนอลหมาน กองทัพที่สับสนอลหมานและเสียขวัญยอมพ่ายแพ้แก่การศึกได้ ทำนองเดียวกับอาจารย์ผู้ที่ได้มีความพากเพียร และใช้ความเก่งกล้าสามารถในการสร้างสรรค์ความรู้ย่อมสมควรที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เพราะการสร้างสรรค์ความรู้ของอาจารย์ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนด้วย (ไพโรจน์ ค้างวิเศษ, 2543) ดังนั้น องค์กรต้องให้การยกย่องชมเชย และให้รางวัลเป็นแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคลากรให้มีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์ความรู้ (Osterhoff, 2003 อ้างใน บุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2547) ในมาตรการการจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กว้างขวาง ซึ่งนับเป็นสร้างสรรค์ความรู้อย่างหนึ่ง เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม โดยเป็นกระบวนการการถ่ายทอดทางสังคม (socialization) อย่างหนึ่ง และในการถ่ายทอดทางสังคมเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน และทำให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นได้ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน เช่น การแลกเปลี่ยนทักษะทางเทคนิค ซึ่งแต่ละคนสามารถได้มาซึ่งความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนโดยตรงจากผู้อื่น โดยที่ไม่ต้องใช้ภาษา (Nonaka and Takeuchi, 1995) ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยควรเน้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และจัดให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน (บุญส่ง หาญพานิช, 2546) นอกจากนี้ มาตรการสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร (Gruber, 2000) เนื่องจากบรรยากาศที่เป็นมิตร และมีความไว้วางใจจะช่วยให้นักวิชาการเปิดใจในการเอื้อเฟื้อ เพื่อแผ่ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แบ่งปันความรู้ให้แก่กัน และร่วมมือกันสร้างสรรค์ความรู้ให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น

บุคคลจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำได้นานต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายประการคือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน และการบำรุงขวัญให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมทำให้หน่วยงานมีชื่อเสียง ซึ่งยุทธศาสตร์นี้ได้ใช้มาตรการในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการผลักดันพฤติกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างหลากหลายประการ เพราะการจูงใจนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น บุคลากรที่ได้รับการจูงใจมากก็จะค้นหาวิธีการที่จะเพิ่มทักษะ และพยายามที่จะทำงานโดยใช้ทักษะให้เป็นประโยชน์มากที่สุด (จักรินทร์ มรรจร และพจณี รัตนมณี. ม.ป.ป.)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ยุทธศาสตร์นี้มุ่งสร้างแนวทาง หรือระบบการบริหารจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้มีมาตรการในการดำเนินงานต่างๆ ได้แก่

มาตรการสร้างทีมงานการจัดการความรู้ที่มีศักยภาพสูง การสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังของกลุ่มช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานโดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน การสร้างทีมงานจะช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบความสำเร็จได้ ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้าน

ปริมาณ และคุณภาพย่อมส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์จึงตกอยู่กับทั้งองค์กร และสมาชิกของทีมงาน (สุนันทา เลาหันทน์, 2549) ในการจัดการความรู้ในองค์กร หรือสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นอย่างย่งที่จะต้องสร้างทีมงานขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ ซึ่งถือเป็นเรื่องใหม่ และมีความยุ่งยากพอสมควร ได้สามารถดำเนินไปสู่จุดหมายได้เป็นอย่างดี มาตรการเช่นนี้จึงสามารถพบเห็นได้ในองค์กรต่างๆ ดังกรณีศึกษาของ Sheffield Hallam University (Abel and Oxbrow, 2001) ที่จัดให้มีโครงสร้างการจัดทีมโดยได้จัดให้บุคลากรแต่ละคนมีฐานการทำงาน และมีการให้บริการอย่างชัดเจนตามลักษณะของผู้ใช้งาน โครงสร้างในแนวราบออกแบบไว้เพื่อกระตุ้นให้แต่ละบุคคลทำงานร่วมกันได้ทั้งภาค ดังนั้นทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความหลากหลายจะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้ นอกจากนี้ ทีมงาน และบุคลากรแต่ละคนจะถูกกระตุ้นให้เป็นผู้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวก และแหล่งความรู้ต่างๆ ให้เป็นผู้มีจุดเน้นในการทำงานที่เข้มข้น และมีความรับผิดชอบต่องานของตนเอง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคลากรกระทำ จะได้รับการสนับสนุนจากกรอบงานของภาควิชา และทีมกลาง (central team) ซึ่งให้การตัดสินใจอยู่ใกล้กับกิจกรรมที่ทำ วัฒนธรรมของภาคที่มีความแตกต่างกัน เป็นจุดแข็งที่มีโอกาสให้แต่ละคนพัฒนาทักษะต่างๆ และคิดออกนอกข้อจำกัด ของเขตแดนวิชาชีพแบบดั้งเดิมได้ นอกจากนี้ ในกรณีศึกษาการจัดการความรู้ในกรมส่งเสริมการเกษตรยังได้มีการสร้างทีมงานการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรขึ้นมา ทั้งคณะทำงาน 19 คน และทีมงานจังหวัดอีกจำนวนหนึ่งที่เข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละจังหวัดไม่น้อยกว่า 10 คน ต่อจังหวัด บางจังหวัดสร้างความเข้าใจ และลงมือทำได้ทั่วทั้งจังหวัด บางจังหวัดสร้างได้เฉพาะกลุ่มแล้วแต่การเลือกเรื่องที่มาทำการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการในจังหวัดตนเอง ทีมงานกลุ่มเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขยายผลต่อไป (วิจารณ์ พานิช, 2548)

มาตรการพัฒนา และส่งเสริมผู้นำทางวิชาการ ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือตัวผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์กรประสบกับความล้มเหลว (วิจิตร วิฑูรย์, 2549)

ในโลกยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์กร ภาคเอกชน และองค์กรภาครัฐ ต้องปรับตัวให้ทัน เรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะชั้นสูงในเรื่องของการสร้างสรรค์ให้เกิดแนวความคิดใหม่ด้านบริหารจัดการ ที่สำคัญ คือ การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ (leadership) โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องในโลกใหม่ ต้องปรับเปลี่ยนจากผู้ที่คอยตามคนอื่น ๆ มาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคต ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ทุกคนนำเอาพรสวรรค์ของตนเองออกมาใช้ในการทำงาน สร้างสรรค์ผลงานที่ดีเลิศให้เกิดขึ้น โดยผู้นำที่จะสามารถนำองค์กรมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในยุคของการแข่งขันที่รุนแรงภายใต้สภาวะผันผวนและไร้ระเบียบของโลกได้นั้น ต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่มีความสามารถ พรสวรรค์ ความเชี่ยวชาญ และจินตนาการที่กว้างไกล ที่จะนำพาองค์กรของตนไปสู่ความดีเลิศได้สำเร็จในยุคที่มีการทำลายล้าง และการแข่งขันที่รุนแรง ดังนี้ (Peters, 2003. อ้างใน นพเก้า ห่อนบุญเหิม (ม.ป.ป.)

1. ผู้นำจะต้องเป็นคนสร้างโอกาสให้กับผู้อื่นรวมทั้งตนเอง
2. ผู้นำจะต้องแนะนำให้ผู้ตามฝึกใช้ความคิด คิดเองให้เป็น
3. ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนาความนึกคิด และสร้างสรรค์จินตนาการ
4. ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ไกลกว่าคนอื่น
5. ผู้นำจะต้องเข้าใจกลไกในการแสวงหากำไร (ไม่ทำให้เกิดการขาดทุน)
6. ผู้นำจะต้องรู้จักการปรับตัว และรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ
7. ผู้นำจะต้องลงมือทำ (ทำทันที) มากกว่าพูด
8. ผู้นำจะต้องทำซ้ำอีกครั้ง หากยังไม่ดีที่สุด
9. ผู้นำจะต้องรู้เวลาที่เหมาะสม และสามารถอดทนรอกับทุกสิ่งได้

10. ผู้นำจะต้องเคยทำผิดพลาดมาก่อน และสามารถนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนให้ระมัดระวัง

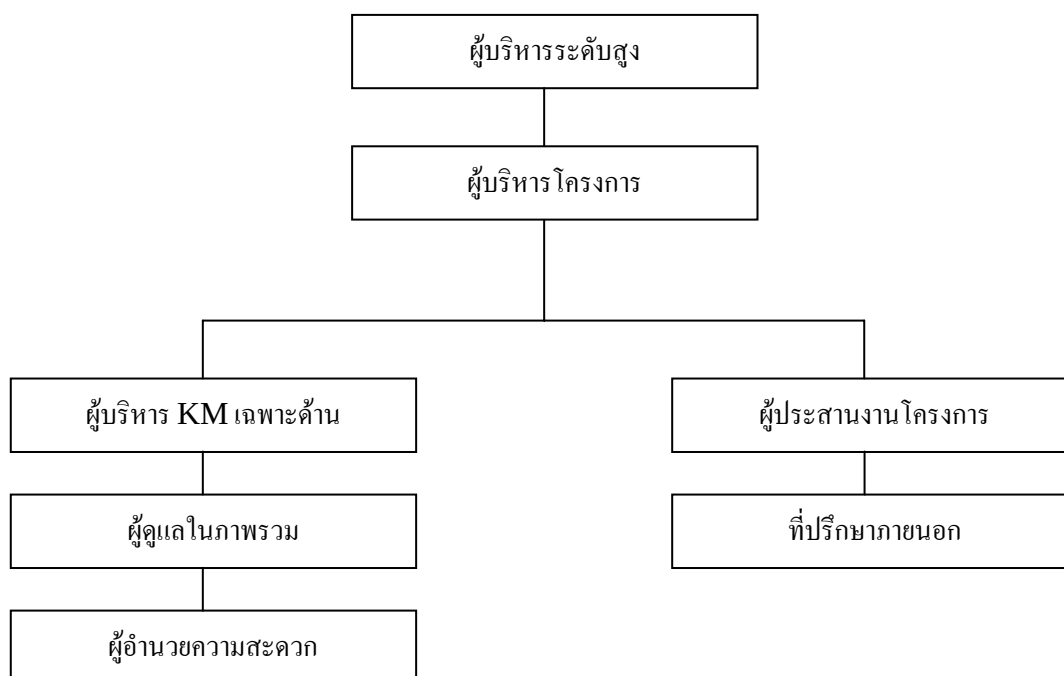
11. ผู้นำจะต้องมีความพิเศษต่างจากคนอื่น เช่น พรสวรรค์ ความสามารถเฉพาะตัว (ฝึกฝนได้) มีความเพื่อฝันจินตนาการในสิ่งที่คนอื่นไม่เคยคิด

12. ผู้นำจะต้องมีความถนัดในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

ในการจัดการความรู้ขององค์กร หรือสถาบันอุดมศึกษาก็เช่นกัน จำเป็นต้องมีการพัฒนา และส่งเสริมผู้นำทางวิชาการให้สามารถนำพาสถาบันไปสู่ผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง มาตรการนี้จึงสอดคล้องกับ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบัน นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยทั้งหมดของการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ผู้บริหารที่สำคัญในการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชี้นำ ยุทธศาสตร์ปลูกฝัง ยุทธศาสตร์ปฏิรูป และยุทธศาสตร์ปรับตัว ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่จากที่เป็นอยู่เดิมให้เป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำนองเดียวกับกรณีศึกษาของ กระทรวงการศึกษาและอาชีพ (The Department of Education and Employment: DEE) ของประเทศอังกฤษ (Abel and Oxbrow, 2001) ที่ให้มีการจัดสัมมนาอย่างสม่ำเสมอซึ่งทำให้นักบุคลากรได้รับทราบเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของกระทรวง กับทั้งได้รับความเข้าใจอย่างชัดเจนจากผู้บรรยายภายนอกในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ นอกจากนี้ นิทัศน์ วิเทศ (2542) ยังได้กล่าวถึงการกำหนดให้มีผู้นำ เพื่อทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดให้มีกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายความรู้ (อาจเรียกว่า CKO) เป็นต้น

มาตรการพัฒนาโครงสร้างการจัดการความรู้ ในการบริหารจัดการใดๆ ย่อมต้องมีโครงสร้างในการบริหารจัดการ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของหน่วยต่างๆ ที่ประกอบเข้าเป็นโครงสร้างในการดำเนินงาน รวมทั้งองค์ประกอบ และหน้าที่ของคณะบุคคลที่จะดำเนินงานในหน่วยงานด้วย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน และมีผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการนี้ สามารถพบเห็นได้ทั่วไปในองค์กรต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการความรู้ขององค์กรใดๆ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษา ก็จำเป็นต้องมีโครงสร้างในการบริหารจัดการความรู้ด้วย ดังที่ วิจารย์พานิช (2548) ได้กล่าวถึงกรณีศึกษาการจัดการความรู้ในกรมส่งเสริมการเกษตร โดยให้มีการ

กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบระบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งได้มีหนังสือสั่งการเป็นนโยบายในการให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรของตนเอง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น ส่วนนิทัศน์ วิเทศ (2542) ก็ได้กล่าวถึงการจัดให้มีคณะบุคคลระดับต่างๆ เพื่อทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดให้มีกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายความรู้ (อาจเรียกว่า CKO) มีผู้จัดการ โครงการจัดการความรู้ และมีบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้เป็นการเฉพาะขึ้น ซึ่งจะทำหน้าที่ในส่วนงานต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น การรวบรวมความรู้ การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำนองเดียวกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ที่กล่าวถึงโครงสร้างของการจัดการความรู้ว่าควรประกอบด้วยทีมงานดังต่อไปนี้คือ ผู้บริหารระดับสูงในการจัดการความรู้ (KM-project champion) ซึ่งอาจเรียกว่า CKO และมีผู้บริหาร โครงการ (KM-project manager) ผู้บริหาร KM เฉพาะด้าน (subject manager) ผู้ดูแลในภาพรวม (knowledge broker) ผู้อำนวยการความสะดวก (KM-facilitator) ผู้ประสานงานโครงการ (KM- project coordinator) และที่ปรึกษาภายนอก (KM- project consultant) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพโครงสร้างการจัดการความรู้ได้ดังนี้



ภาพที่ 17 โครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร
ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์ (2547)

มาตรการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการความรู้ เครือข่ายเป็นการพัฒนาที่เริ่มจากความสามารถภายในของบุคคลที่มีความแตกต่างกันมาประกอบกันเข้าด้วยการจัดการที่เหมาะสมทำให้เกิดเป็นเครือข่ายของการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน เครือข่ายอาจมองในเชิงโครงสร้างเป็นการรวมตัวของบุคคล กลุ่มองค์กร หน่วยงาน เพื่อร่วมคิดร่วมทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน เป็นแนวร่วมเพื่อดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ด้วยความสัมพันธ์แบบสองทาง เครือข่ายความร่วมมือจึงทำให้องค์กรมีพลังเข้มแข็ง เพราะแทนที่จะมีคนเดียวทำกิจกรรมคนเดียว เครือข่ายจะช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมตามลักษณะความสนใจ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ สร้างความชำนาญในการทำงาน ระดมสรรพกำลัง จัดโครงสร้างองค์กรความร่วมมือ และกระบวนการภายใต้ความร่วมมือ จัดกิจกรรมรยาทเพื่อให้ความเคลื่อนไหวมีพลัง สังคมมีการแลกเปลี่ยนทักษะ สร้างโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วม ซึ่งกระบวนการพัฒนาเช่นนี้จำเป็นมากในยุคปัจจุบัน และอนาคต (วนัสรา เชาวนันนิม, ม.ป.ป.) ดังนั้น เครือข่ายความร่วมมือจึงได้ก่อตัวเคลื่อนไหวและพัฒนากว้างขวางออกไปสู่สาขาต่างๆ เป็นจำนวนมาก เช่น เครือข่ายเกษตรกร เครือข่ายเอดส์ เครือข่ายสิ่งแวดล้อม และเครือข่ายความร่วมมือการจัดการความรู้ เป็นต้น มาตรการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการความรู้นี้มีหลายหน่วยงานที่ได้นำไปใช้ ดังกรณีศึกษาของ Leeds University (Abel and Oxbrow, 2001) ที่จัดให้มีกิจกรรมการให้ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ และชุมชน สิ่งเหล่านี้ได้ก้าวหน้าอย่างมั่นคงควบคู่ไปกับการเรียน การสอน และการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของทางพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยได้ริเริ่มโครงการความร่วมมือต่างๆ เช่น

- สถาบันเพื่อความร่วมมือทางการเรียนรู้ เพื่อให้การสนับสนุนการร่วมงานกับพันธมิตร และมีจุดเน้นในด้านกิจกรรมใหม่ ๆ และพาหนะในการจัดส่ง

- ศูนย์นวัตกรรม เป็นการลงทุนร่วมกันในการจัดตั้งศูนย์การเริ่มงานทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ที่ร่วมกับพันธมิตร หรือเกิดจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ ในกรณีศึกษาของ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงการศึกษาและอาชีพ (The Department of Health : DOH and The Department of Education and Employment : DEE) ของประเทศอังกฤษ (Abel and Oxbrow, 2001) ซึ่งทั้งสองกระทรวงเน้นการใช้เครือข่ายภายในให้ทั่วถึงทั้งกระทรวงในฐานะเป็นโครงสร้างพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน และยังได้ระบุถึงกระบวนการ และมาตรการเพื่อเผยแพร่ตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติที่ได้รับความสำเร็จ ยกระดับ

ความตระหนักของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกระทรวงฯ และเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศให้ทั่วถึงทุกหน่วยปฏิบัติ

มาตรการดำเนินการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง การติดตาม ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ทราบปัญหา และความต้องการที่แท้จริง ช่วยให้การวางแผนสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมาย หรือสามารถปรับปรุงแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมมากขึ้น และทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการอย่างชัดเจน อะไรประสบผลสำเร็จแล้ว สิ่งใดยังต้องทำต่อไป จำนวนเท่าไร อันจะเป็นข้อมูลไปสู่การตัดสินใจในการบริหารจัดการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พงกะพรรณ ตะกลมทอง, ม.ป.ป.) ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดให้มีมาตรการนี้ขึ้น ดังที่ Osterhoff (2003 อ้างใน บุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2547) ได้กล่าวว่า การวัดผล (measurement) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น การวัดผลจากการจัดการความรู้มี 3 ส่วน คือ การวัดระบบ หรือกิจกรรมในการจัดการความรู้ การวัดปัจจัยส่งออก และการวัดผลลัพธ์ การติดตาม ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ยังถูกนำไปใช้ในอีกหลายหน่วย ดังเช่น โรงพยาบาลบ้านตาก โดยหนึ่งในขั้นตอนเหล่านั้นก็คือ การประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งเมื่อเราทำอะไรก็ตาม เราจะดูว่าดีขึ้นหรือไม่ เราก็ต้องมีการประเมิน และตัวเราต้องทำตัวเป็นแก้วที่น้ำไม่เต็ม หรือไม่เป็นชาลันถ้วยตลอดเวลา เพื่อคอยรับฟังคำชี้แนะเกี่ยวกับข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งถือเป็นโอกาสของการพัฒนา มีการประเมินจากบุคคลภายในโรงพยาบาล ในชุมชน และจากบุคคลภายนอก (วิจารณ์ พานิช, 2548) นอกจากนี้ ในกรณีศึกษาการจัดการความรู้ในกรมส่งเสริมการเกษตร ยังได้กำหนดให้มีขั้นตอนการติดตาม และประเมินผล ซึ่งคณะทำงานได้แบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้และสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดน่าน โดยได้ร่วมในการวางแผน ร่วมกิจกรรม ติดตาม และประเมินผล ร่วมแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยคณะทำงานได้มีการประชุมแลกเปลี่ยนสรุปบทเรียนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ บางครั้งได้เชิญผู้แทนจังหวัดน่านร่วมประชุม ในการนี้ คณะทำงานมีการพบปะเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง (วิจารณ์ พานิช, 2548)

3. การพัฒนาแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูไปสู่การปฏิบัติ การศึกษาในส่วนนี้เพื่อเป็นการตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 โดยมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้

การนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะถึงแม้จะมียุทธศาสตร์ที่ดี แต่ถ้าไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ถูกต้อง และเหมาะสมแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบความสำเร็จได้ ในทำนองเดียวกัน แม้จะมียุทธศาสตร์ที่ดูพอใช้แต่ไม่ถึงกับดีเยี่ยม ถ้าได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ถูกต้อง และเหมาะสม การจัดการความรู้ก็สามารถประสบความสำเร็จได้ และเนื่องด้วยแผนยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไป (direction) และมีสภาพเป็นนามธรรมอยู่สูง แผนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นภาพใหญ่นั้น ยิ่งยากจะระบุได้ว่าใครทำ และจะใช้เงินเท่าไร แต่แผนปฏิบัติการจะมีการระบุชัดถึงเจ้าภาพที่ต้องดำเนินการตามภารกิจต่างๆ และมีการประมาณการวงเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนด้วย ดังนั้นการจะนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจึงต้องแปลงให้เป็นรูปธรรมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติเสียก่อน โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั่นเอง ซึ่งโดยทั่วไปแผนปฏิบัติการควรจะตอบคำถามต่อไปนี้ (McNamara, n.d.)

- 1) มีเป้าหมายอะไรที่ต้องการจะบรรลุผลสำเร็จ
- 2) เป้าหมายแต่ละประการจะมีส่วนช่วยยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร
- 3) จะดำเนินการได้เมื่อไร
- 4) ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ
- 5) จะใช้ทรัพยากรในการดำเนินการเท่าไร

เนื่องจากแผนปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ (McNamara, n.d.) ดังนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการใดๆ จึงต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูที่จัดทำขึ้นนี้ได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยได้ระบุโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ วิธีดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ นับเป็นการแปลงแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมต่อการปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ประเด็นรายละเอียดที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันได้ แล้วแต่ความต้องการ และความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน การจัดทำแผนปฏิบัติ

การการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูนับเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับหน่วยงานหลายหน่วยงานที่เมื่อได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้วก็จะจัดทำแผนปฏิบัติการด้วยเพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2550) ที่ได้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กรมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2549-2550 โดยในแผนนี้ได้ระบุถึงแผนปฏิบัติการไว้ด้วยเพื่อเป็นการแปลงแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม เหมาะแก่การนำไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยนเรศวร (2550) ที่ได้จัดทำแผนพัฒนาและวางระบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยในแผนนี้ได้ระบุถึงแผนปฏิบัติการไว้ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (2550) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ (knowledge management action plan) ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ปีงบประมาณ 2551 (2551) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) ของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2551) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (2551) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2550) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปี 2551 (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2551) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) ปี 2551 ของมหาวิทยาลัยมหิดล (2551) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2551) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) ประจำปีงบประมาณ 2551 ของกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง (2551) สอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) และสอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของสำนักงานจังหวัดราชบุรี (2550)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ปัจจุบัน ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน เทคโนโลยี และทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน และการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบ และขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้ ความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

ในท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน มีการผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างมากมายจนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้น ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ สังคมแห่งการเรียนรู้ หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ในแต่ละวันมีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างมากมายทำให้ประสบปัญหาในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ความรู้นั้นเป็นสิ่งที่สามารถจำแนกแยกแยะ และจัดการให้เป็นระบบเพื่อสะดวกแก่การใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในโลกยุคปัจจุบัน และเนื่องจากการเรียนรู้โน้มนำให้เกิดความรู้ ความรู้ย่อมก่อให้เกิดปัญญา ซึ่งจะนำมาซึ่งความสามารถในการดำเนินการ หรือการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง และประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐกิจ และภาครัฐจึงมีการนำการจัดการความรู้มาใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น ซึ่งตามนัยเช่นนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดให้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น ซึ่งได้ระบุถึงหน้าที่ของส่วนราชการในการจัดการความรู้ โดยให้มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ซึ่งการที่ส่วนราชการจะดำเนินการให้

มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ หรือการทำภารกิจใดๆ ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลนั้น ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เป็นสถาบันผลิต และพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีพัฒนาการอันยาวนานถึง 115 ปี (พ.ศ. 2435-2550) ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้มีขีดความสามารถในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับ มาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งถือเป็นแนวนโยบายแห่งรัฐ นั่นคือ ต้องมีการจัดการความรู้ในวิทยาลัยการฝึกหัดครู เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ แต่เนื่องด้วยปัจจุบัน ยังขาดความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ ดังนั้น ในที่นี้จึงได้ทำการศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู
2. เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูไปสู่การปฏิบัติ

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย และพัฒนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นกรณีศึกษา ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร วิธีการวิจัย และพัฒนา พิจารณาได้ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย และพัฒนา

การวิจัย และพัฒนาครั้งนี้ได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินการออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และสถานการณ์/สภาพแวดล้อม โดยทำการศึกษา วิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การประชุมระดมสมอง (brain storming) และการ สัมภาษณ์ (interview)
2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ โดยทำการประชุมปฏิบัติการพัฒนาของคณะกรรมการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายจากวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 9 คน
3. การตรวจสอบ เมื่อได้ทำการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงต้องทำการ ตรวจสอบว่ามีความถูกต้องแม่นยำ (validity) (ชาย โพธิ์ธิตา, 2547) สามารถตอบคำถามของ การวิจัย และสอดคล้อง เหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินการต่อไปหรือไม่ ซึ่งในการตรวจสอบนี้ ดำเนินการโดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งผู้ปฏิบัติด้วย (การตรวจสอบ โดยผู้ปฏิบัติ และการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ)
4. การแก้ไข ปรับปรุง เมื่อได้ดำเนินการตรวจสอบถึงความถูกต้อง เหมาะสมแล้ว ผู้วิจัย จึงได้ทำการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. การนำเสนอผลขั้นสุดท้าย หลังจากที่ได้ทำการปรับปรุง จัดเกล้าแล้วผู้วิจัยจึงได้ทำ การเขียนรายงานผลการดำเนินงานอันเป็นการนำเสนอผลในขั้นสุดท้าย

กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการ

กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการครั้งนี้ พิจารณาได้หลายลักษณะ คือ สนามที่ใช้ในการดำเนินการ ได้แก่ วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กลุ่มเป้าหมายในการประชุมระดมสมอง กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายที่เป็นคณะทำงาน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติในการตรวจสอบ และกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ

ประเด็น/ตัวแปรที่ทำการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นประเด็น/ตัวแปรที่ทำการศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) การวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ประกอบด้วย ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาความเชื่อพื้นฐาน และวัตถุประสงค์) ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และมาตรการในการดำเนินการ แนวทางการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ และ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จ

เครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร การประชุมระดมสมอง และการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์เชิงบรรยายสำหรับข้อมูลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสาร และข้อมูลจากการประชุมปฏิบัติการ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยอาศัยแนวทางของ Miles and Huberman (1984) ได้แก่ การลดทอนข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล และการสรุปความ

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในหลายส่วน แต่ส่วนที่เป็นสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูจะเป็นการกล่าวถึงทิศทางและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงตัวเนื้อหาสาระของแผนเป็นสำคัญ และเพื่อมิให้ข้อสรุปของการศึกษายาวเกินไป ในที่นี้จึงจะนำเสนอส่วนประกอบย่อยอื่นๆ เท่าที่จำเป็น พิจารณาสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

จุดแข็ง ได้แก่ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ตั้งใจดำเนินการจัดการความรู้ คณาจารย์มีคุณวุฒิ และประสบการณ์ การมีความร่วมมือของบุคลากรในวิทยาลัยการฝึกหัดครูพอสมควร และมีบุคคลที่เป็นผู้นำในเรื่อง การจัดการความรู้ในวิทยาลัยการฝึกหัดครูหลายคน การมีเครือข่ายองค์ความรู้กับภายนอก และความเป็นสถาบันมีชื่อเสียงว่าเป็นสถาบันการฝึกหัดครูแห่งแรกมีความเก่าแก่ด้านวิชาการฝึกหัดครู และมีการสืบทอดกันมานานหลายรุ่น

จุดอ่อน ได้แก่ ยังขาดการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเท่าที่ควร ยังขาดทักษะในการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการทำวิจัย เขียนตำรา เอกสารวิชาการ ค่อนข้างน้อย ขาดการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง ยังไม่มีประเด็นอันเป็นจุดเน้นที่สำคัญ (focus area) ในการสร้างสรรค์ความรู้ ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่ดี เครื่องมือ/อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นยังขาดแคลน และด้อยประสิทธิภาพ ผลงานวิจัย และวิชาการอื่นๆ มีการเผยแพร่ และนำไปใช้ค่อนข้างน้อย ยังขาดการจูงใจที่ท้าทายให้คณาจารย์สร้างสรรค์ความรู้ ยังเคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ค่อยใช้ความรู้ หรือขาดการค้นหา และสร้างสรรค์ความรู้ และหรือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และ ยังขาดความเข้าใจที่ตรงกันในความคิดรวบยอดของการจัดการองค์ความรู้

โอกาส ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) มีนโยบายให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการจัดการความรู้ขึ้นในหน่วยงานของตน มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้ และสภาพความเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มีผลผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรค ได้แก่ จะต้องใช้ความพยายาม และแรงจูงใจจากภายนอกอย่างมากในการกระตุ้นบุคลากรให้จัดการความรู้ของตนเอง ขาดแรงกระตุ้นหรือสิ่งจูงใจจากภายนอก และยังขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณเท่าที่ควร

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ประกอบด้วย

ปรัชญา/ความเชื่อพื้นฐาน ได้แก่ ความรู้ย่อมก่อให้เกิดปัญญา อันจะนำมาซึ่งการบรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

วิสัยทัศน์ ได้แก่ วิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นหน่วยงานที่ใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

พันธกิจ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อมั่นในการดำเนินการจัดการความรู้ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ การดำเนินการประสาน ส่งเสริมการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความรู้เป็นฐาน และการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) เพื่อให้เกิดการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ได้อย่างทั่วถึง 2) เพื่อให้ทุกคนสามารถใช้ความรู้ในการทำงาน และการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ 3) เพื่อก่อให้เกิดผลงานวิชาการที่โดดเด่นของคณาจารย์ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป 4) เพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 5) เพื่อสร้างเอกลักษณ์ในความเป็นองค์กรวิชาชีพครู

ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู พิจารณาได้ใน 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งสร้างสร้งวัฒนธรรม ความรู้ ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

แผนปฏิบัติการเป็นการสะท้อนลักษณะนามธรรมของแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ให้อยู่ในลักษณะที่เป็นรูปธรรมที่ง่ายแก่การนำไปปฏิบัติ ซึ่งรายละเอียดต่างๆ ได้แสดงไว้ในบทที่ 4 สำหรับข้อสรุปในที่นี้ จะได้นำเสนอเฉพาะโครงการ/กิจกรรม เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องไปในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดให้มีโครงการ/กิจกรรมในการนำไปสู่การปฏิบัติ คือ 1) พิจารณาพื้นที่จุดเน้น (focus area) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ และระดมสรรพกำลังเร่งสร้างพื้นที่จุดเน้นทางความรู้ 2) จัดให้มีโครงการ 1 person 1 product (อาจารย์ 1 คน สร้างสรรค์วิชาการอย่างน้อย 1 เรื่อง) 3) จัดให้มีโครงการ 1 program 1 research (1 โปรแกรมวิชา สร้างสรรค์งานวิจัยอย่างน้อย 1 เรื่อง) 4) พัฒนากิจกรรมการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละโปรแกรมวิชา 5) พัฒนาหลักสูตรใหม่เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคม และผู้เรียน และ 6) ทำการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่ให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 กำหนดให้มีโครงการ/กิจกรรมในการนำไปสู่การปฏิบัติ คือ 1) พัฒนาเว็บไซต์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูให้มีคุณภาพ และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป 2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน 3) พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงข่าวสารความรู้ 4) ส่งเสริมการอบรมการใช้บล็อก (blog) เพื่อการจัดการความรู้ 5) สนับสนุนให้คณาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกเพิ่มขึ้น 6) ส่งเสริมการใช้ e-mail ของคณาจารย์ในการสื่อสารเพื่อการทำงานของวิทยาลัยฯ 7) สนับสนุนการฝึกอบรม/ศึกษาดูงานในต่างประเทศ 8) จัดทำรายการแหล่งค้นคว้าหาความรู้ทั้งทางเว็บไซต์ และกรณีอื่นๆ 9) จัดทำห้องสมุดค้นคว้าของวิทยาลัยการฝึกหัดครู และ 10) ส่งเสริมให้คณาจารย์นำเสนอผลงานวิชาการในวารสาร หรือแหล่งเผยแพร่ที่ได้รับการยอมรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดให้มีโครงการ/กิจกรรมในการนำไปสู่การปฏิบัติ คือ 1) สร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง 2) จัดทำบอร์ดแห่งเกียรติยศ เพื่อนำเสนอผลงานวิชาการของคณาจารย์ 3) ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบโดยเน้นผู้ที่สร้างสรรค์ความรู้ 4) จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง 5) จัดให้มีการนำเสนอเรื่องเล่าจากประสบการณ์ที่เป็นความสำเร็จ ความภาคภูมิใจที่คณาจารย์ได้ทำเพื่อ

องค์กร และหรือศิษย์ ในเรื่องต่างๆ ต่อที่ประชุมคณาจารย์ และ 6) สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 กำหนดให้มีโครงการ/กิจกรรมในการนำไปสู่การปฏิบัติ คือ 1) สร้างทีมงานการจัดการความรู้ที่มีศักยภาพสูง 2) พัฒนา และส่งเสริมผู้นำทางวิชาการ 3) พัฒนาโครงสร้างการจัดการความรู้ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือการจัดการความรู้ และ 5) ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key success factor) จะบ่งบอกถึงประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง และพยายามที่จะจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นๆ บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง โดยในการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในหลายประการ คือ 1) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ 2) ผู้บริหารให้การส่งเสริมและสนับสนุน 3) ความร่วมมือของบุคลากร/หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การสร้างแรงจูงใจ และ 6) การมีแผน และมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัย มีข้อค้นพบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน กับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ผลจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมยังพบประเด็นอันเป็นจุดน่าสนใจของการมีความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน กล่าวคือ คณาจารย์ยังขาดความเข้าใจที่ตรงกันในความคิรวบยอดของการจัดการองค์ความรู้ สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้ามีความรู้ ความเข้าใจไม่ตรงกันแล้ว ก็จะทำกันไปคนละทิศ คนละทาง อันเป็นการสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ และอาจจะทำกันไปแบบผิดๆ และเนื่องจากการจัดการความรู้ นับเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะฝ่ายบริหาร และคณะทำงานต้องเร่งสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพราะความเข้าใจที่ดี และถูกต้องถือได้ว่าเป็น สัมมาทิฐิ ซึ่งถ้ามีสัมมาทิฐิแล้ว สัมมาปฏิบัติก็ย่อมเกิดตามมาอย่างแน่นอน นอกจากนี้ ในการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น ได้ทำการศึกษาทั้งเอกสาร การประชุมระดมสมอง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารวิทยาลัยการฝึกหัดครู

3 คน และผู้บริหารมหาวิทยาลัย 2 คน ซึ่งในที่นี้มีข้อเสนอว่า ในการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในครั้งต่อไปนั้น อาจทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกด้วย ซึ่งจะทำให้ได้มุมมองในลักษณะอื่นที่แตกต่าง และเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นได้ สำหรับการประชุมระดมสมองเพื่อศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น ได้ทำการศึกษากับประธานหลักสูตร/โปรแกรมวิชา และคณาจารย์วิทยาลัยการฝึกหัดครูเท่านั้น ซึ่งในที่นี้มีข้อเสนอว่า ในการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในครั้งต่อไป ควรได้เรียนเชิญคณาจารย์จากคณะอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากคณะอื่นๆ และยังเป็นการรับทราบแนวคิดจากเพื่อนร่วมสถาบันด้วย

ผลจากการศึกษาวิจัยยังได้ผลิตภัณฑทางการศึกษาที่เป็นแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู โดยประกอบด้วยทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปรัชญา/ความเชื่อพื้นฐาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูพิจารณาได้ใน 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งสร้างสรรค์นวัตกรรม ความรู้ ให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และส่งเสริมการแสวงหา การจัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นั้น ในที่นี้เห็นว่า ดำเนินการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ดำเนินการในครั้งนี้ได้ดำเนินการอย่างประหยัด โดยมีการจัดกระทำขึ้นในวิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นสำคัญ ซึ่งในครั้งต่อไป ถ้าหากมีงบประมาณมากพอ (ประมาณ 150,000 – 200,000 บาท) ควรได้นำคณะทำงาน และคณาจารย์ทั้งหมดออกไปจัดประชุมปฏิบัติการในต่างจังหวัด อันเป็นการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่ดีกว่า และน่าจะได้ผลงานที่น่าพอใจยิ่งขึ้น นอกจากนี้ รูปแบบแนวทางในการจัดทำแผนครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับเสียงสะท้อนจากคณาจารย์บางท่านว่า ดูออกจะเป็นทางการ และเป็นวิชาการค่อนข้างมาก ดังนั้น ในการดำเนินการต่อไปน่าจะได้อลดความเป็นวิชาการลงบ้าง แต่มิได้หมายความว่าต้องลดคุณภาพของผลผลิตที่พึงจะได้ลงด้วย นั่นคือ อาจทำให้ดูง่าย ผ่อนคลาย หรือสนุกสนาน แต่ได้ผลงานตามประสงค์ นั่นเอง

2. ข้อเสนอแนะในการดำเนินการของหน่วยปฏิบัติ

ผลจากการศึกษาวิจัยมีข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้แก่แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ในการบริหารจัดการแผนนั้น ควรดำเนินการให้มีความชัดเจน ทั้งการมอบหมายภารกิจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการ การจัดโครงสร้างการดำเนินงาน ซึ่งอาจตั้งเป็นคณะทำงาน โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ของแต่ละคนไว้ให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ถึงแม้ว่าในตอนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ได้มีการพิจารณาทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู แล้วก็ตาม ในทางปฏิบัติก็ควรได้มีการประสานแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นหลักประกันในการประสานสอดคล้อง และส่งเสริมกันและกัน

2.3 เนื่องจากการจัดการความรู้นับเป็นเรื่องใหม่ ในการดำเนินการตามแผนย่อมจะมีข้อขัดข้อง ข้อกังขา และอื่นๆ เหล่านี้เป็นเรื่องธรรมดาของสิ่งใหม่ ซึ่งควรได้ดำเนินการในลักษณะที่ว่า ทำไปปรับไป กล่าวคือ เมื่อทำไปแล้วพบสิ่งใดที่ขัดข้องก็ปรับปรุง แก้ไขไปในระหว่างปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการความรู้ด้วยนั่นเอง

2.4 การดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู และหรือของที่อื่นๆ ก็ตามจะยั่งยืนต่อไป หรือไม่นั้น ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องต้อง โดยเฉพาะคณะทำงานต้องอดทน พินิจ ไปในระยะแรกเริ่มเป็นอย่างมาก กระนั้นก็ตาม หากได้มีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องสักระยะหนึ่ง ก็จะทำให้สิ่งต่างๆ เข้าที่มากขึ้น และผ่อนคลายมากขึ้น และเมื่อเกิดผลดีปรากฏขึ้น ก็จะเป็นกำลังใจให้มุ่งหน้าดำเนินการต่อไปได้ ทั้งนี้ต้องตระหนักไว้ว่า ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

2.5 จากการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร รวมถึงคณะต่างๆ พบว่า มีการสร้างสรรค์ผลงานความรู้ค่อนข้างน้อย ดังนั้น จึงควรเร่งดำเนินมาตรการ/โครงการ 1 person 1 product (อาจารย์ 1 คน สร้างสรรค์วิชาการอย่างน้อย 1 เรื่อง)

และโครงการ 1 program 1 research (1 โปรแกรมวิชา สร้างสรรค์งานวิจัยอย่างน้อย 1 เรื่อง) ซึ่งการที่อาจารย์ได้สร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้น ย่อมจะส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาไปด้วย

2.6 ผลจากการวิจัยที่ได้ คือแผนการดำเนินงานจัดการความรู้ดังกล่าว คุณค่าจะไม่ค่อยทำหายเท่าใดนัก ทั้งนี้เนื่องเพราะเป็นเรื่องใหม่ และนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ต้องค่อยเป็นค่อยไป กระนั้นก็ตาม ในระยะต่อไปเมื่อสิ่งต่างๆ ได้เข้าที่ เข้าทาง มากขึ้นแล้ว ควรได้กำหนดยุทธศาสตร์ และหรือมาตรการดำเนินการที่ทำหายยิ่งขึ้นกว่านี้อีกต่อไป

2.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเพิ่งเปลี่ยนผ่านมาเป็นมหาวิทยาลัยได้ไม่นาน และนับได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยเล็กๆ จึงย่อมขัดสนในด้านงบประมาณอยู่ไม่น้อย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้ตามแผนยุทธศาสตร์นี้ จึงต้องระมัดระวังในการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ที่สำคัญควรแสวงหาความร่วมมือ หรือแนวร่วมในการสนับสนุนการดำเนินการจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ซึ่งจะช่วยให้มีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินการต่อไปได้ดียิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ ในการวิจัยครั้งต่อไปควรได้เชิญหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะจากนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจเป็นภาคเอกชนมาเข้าร่วมพิจารณาให้ความเห็นในขั้นตอนต่างๆ ด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการมองจากภายนอก (outside in) และจะช่วยให้เกิดมุมมองที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

3.2 เนื่องจากการศึกษาค้างนี้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งทำการศึกษาเฉพาะกรณีของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ดังนั้น ในการศึกษาค้างต่อไปควรขยายผลการศึกษาให้ครอบคลุมในระดับมหาวิทยาลัย หรือเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏก็ได้

3.3 เนื่องจากมีนักวิชาการได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า โดยทั่วไปแล้ว มียุทธศาสตร์ดีๆ อยู่จำนวนมาก แต่เมื่อดำเนินการไปแล้วกลับพบว่า ผลมักไม่ได้เป็นไปตามที่มุ่งหวัง แสดงให้เห็นว่าเกิดความขัดข้องขึ้นในระหว่างกระบวนการนำแผน หรือยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปน่าจะได้ศึกษาถึงกระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น

3.4 ปัจจุบันได้มีการนำเสนอถึงแนวคิดในการกำหนดให้มีหน่วยบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ขึ้นเป็นการเฉพาะ แยกออกมาจากหน่วยวางแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของผลผลิตตามแผนยิ่งขึ้น ซึ่งการวิจัยในครั้งต่อไปอาจศึกษาถึงรูปแบบ แนวทางในการจัดให้มีหน่วยบริหารจัดการยุทธศาสตร์ขึ้น

3.5 ได้มีการนำเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการวางแผน และการพัฒนา หรือการประชุมในกรณีต่างๆ ทั้งในระดับชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เช่น เทคนิค Future Search Conference (FSC) และเทคนิค Appreciative – Influence – Control (A-I-C) เป็นต้น ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจนำเทคนิคเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ด้วย

3.6 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ผลิตสำคัญของการดำเนินงาน คือ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของแผน และเนื่องจากเป็นการศึกษาเฉพาะกรณี จึงใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการศึกษา และพัฒนาขึ้นเป็นแผนดังกล่าว ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งอาจดำเนินการขยายผลการศึกษาให้กว้างขวางขึ้นนั้น น่าจะได้นำวิธีการเชิงปริมาณมาผสมผสานในการศึกษา และพัฒนาด้วย

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรมการปกครอง กองวิชาการและแผนงาน. ม.ป.ป. เมื่อคุณอยู่ในกำมือของอนาคต. แปลจาก

Enriquez , Juan. n.d. **As the Future Catches You : How Genomics & Other Forces are Changing our Life, Work, Health and Wealth** (Online).

http://www.moe.go.th/main2/article/article_future.htm, 15 มีนาคม 2547.

กรมโยธาธิการและผังเมือง. 2549. แผนการจัดการความรู้ในองค์กร ปีงบประมาณ 2549 (Online)

http://opns.dpt.go.th/dt_kmcenter/index.php?option=com_wrapper&Itemid=28,

16 มิถุนายน 2551.

กรมอนามัย. 2549. คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2549 ด้านการพัฒนา

การจัดการความรู้ในองค์กร ตามยุทธศาสตร์ (Online). www.kcenter.anami.mop.go.th/planning/KAction49.pdf, 10 มกราคม 2550.

ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ และคณะ. ม.ป.ป. การจัดทำ การวิเคราะห์ และการบริหารโครงการ

(หน่วยที่ 14). กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

_____. ม.ป.ป. การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาทางการศึกษา (หน่วยที่ 10).

กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง. 2551.

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ 2551 (Online).

<http://www.kmitl.ac.th/plandiv/plan%20web2/SAR&KM/KMplan51.pdf>,

12 กุมภาพันธ์ 2551.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546. การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.

โกศล ดีศีลธรรม. 2546. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. กรุงเทพฯ: บ. ธนาเพรส

แอนด์ กราฟฟิค จำกัด.

จันทร์ฤทธิ์ ปฐมเล็ก. 2547. “การจัดการความรู้.” วารสารนักบริหาร. 24 (2): 111-117.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550). กรุงเทพฯ: บ. คำนวณวิชาการพิมพ์ จำกัด.

คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2544. รายงานการสัมมนา เรื่อง หนึ่งทศวรรษ ไอทีจุฬาฯ “การเพิ่มศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ”. กรุงเทพฯ: สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ฯ.

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. 2551. แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) (Online). <http://www.nstlearning.com/~sctqa/wp-content/uploads/2008/04/KMplan51.doc>, 12 กุมภาพันธ์ 2551.

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. 2551. แผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ปีงบประมาณ 2551 (Online). http://www.eng.ubu.ac.th/~personnel/KM%20ENG_UBU/KM%20Action%20plan%202550-51.pdf, 12 กุมภาพันธ์ 2551.

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. ม.ป.ป. แนวคิดและวิธีการวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ชัยรินทร์ มจร และพจณี รัตนมณี. ม.ป.ป. การสร้างแรงจูงใจกับกระบวนการสร้างทีมงาน (Online). <http://www.minpoly.com/tu2.htm>, 12 มิถุนายน 2549.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ชัยโรจน์ มีแดง. 2546. หลักการวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์. เอกสารอัดสำเนา.

- ชาย โพธิ์สิตา. 2547. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: บ. อมรินทร์
พรินติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ชูเพ็ญ วิบูลสันติ. ม.ป.ป. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร.
(Online). <http://www.geocities.com/psothailand/swotanalysis.html>, 9 มกราคม 2551.
- โชคธำรงค์ จงจอหอ. 2551. ความหมายที่แท้ : การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (Online)
<http://researchers.in.th/blog/educational-research-and-development/1093>
12 เมษายน 2552.
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ. ม.ป.ป. การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Online).
<http://upload.neteasyweb.com/view.aspx?ItemID=7c2bc0be-488e-dd11-b5cb-00e08127749e>, 20 กรกฎาคม 2552.
- ทวีชัย บุญเดิม. 2540. การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น
สำหรับพุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีศักดิ์ ญาณประทีป และคณะ. 2531. พจนานุกรม ฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530.
กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2540. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ
(จัดพิมพ์). กรุงเทพฯ: บ. กราฟิเคฟอรัมเมท (ไทยแลนด์) จำกัด.
- เทียนฉาย กิระนันท์. ม.ป.ป. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาทางเศรษฐกิจที่
เกี่ยวข้องกับการศึกษา (หน่วยที่ 7). กรุงเทพฯ: องค์การส่งเสริมการค้าผ่านศึก.
- นันทา วิทวุฒิสักดิ์. 2545. ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ
ในทศวรรษหน้า (2544 – 2553). วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นิทัศน์ วิเทศ. 2542. การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: บ.พิมพ์ดี จำกัด. แปลจาก Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence. 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
- นิยุทธิ์ กรุงวงศ์. 2543. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรนาม. มปป. องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Online). <http://www.kunkroo.com/strategy.html>, 20 พฤศจิกายน 2549.
- นิตา ชูโต. 2545. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: บ. แม่ทสัปอยท์ จำกัด.
- บดีนทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้..สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ชรรคมกลการพิมพ์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุริม โอทกานนท์. ม.ป.ป. การบริหารความรู้. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (Online). http://www.opdc.go.th/Doc_report/File_download/1132820164-1-76-1.pdf 18 พฤษภาคม 2549.
- ปกรณั์ ปรียากร. 2546. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.

ปกรณั ปรีชากร. ม.ป.ป. นโยบายสาธารณะและการวางแผน (Online).

http://www.geocities.com/mpa16_nida/pakon640.doc, 9 กุมภาพันธ์ 2552.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. 2549. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับจับเคลื่อน LO. กรุงเทพฯ: ไชยโหม.

_____. 2550. บริหารจัดการองค์การยุคใหม่ด้วย KM. (Online). www.kmi.or.th, 15 มีนาคม 2550.

ประมวล เสนาฤทธิ์. 2527. การวางแผนการศึกษา. ใน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, การวางแผนและการจัดการทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

พงกะพรรณ ตะกลมทอง. ม.ป.ป. การติดตามและประเมินผล (Online). <http://www.kunkroo.com/evaluation.doc>, 13 ตุลาคม 2550

พริดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: ชรรณกมลการพิมพ์.

พสุ เดชะรินทร์. 2546. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ: Retooling The New Strategy. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

พสุ เดชะรินทร์. 2547. การกำหนดพันธกิจ (Online). <http://www.nidambell.net/ekonomiz/2004q1/article2004feb24p3.htm>, 12 พ.ย. 2549.

พิบูลย์ ทีปะปาล. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. ม.ป.ป. การวิจัยและการพัฒนาทางการศึกษา (Online) <http://www.thaiedresearch.org/article/detail.php?id=26>, 12 เมษายน 2552.

พระสงครามภักดี. 2475. ตำรายุทธศาสตร์ว่าด้วยการนำทัพ. พระนคร: โรงพิมพ์หลักธรรม.

- ไพโรจน์ ค้างวิเศษ. 2543. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทาง
ครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภราดร จินดาวงศ์. 2549. การจัดการความรู้ KM Knowledge Management: The Experience.
กรุงเทพฯ: ซีดับบลิวซี พรินติ้ง .
- ภฤศ หาญอุตสาหะ. 2548. การจัดการความรู้ (Knowledge Management). เอกสารประกอบ
การบรรยายเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management). 19 เมษายน 2548
ณ ห้องประชุมกระทรวงศึกษาธิการ.
- มนต์ชัย พินิจจิตสมุทร. 2548ก. “องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.” **For Quality**.
11 (87): 57-60.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2550. แผนการจัดการความรู้ในองค์กรมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปี
งบประมาณ 2549-50 (Online). <http://home.kku.ac.th/km/>, 20 กรกฎาคม 2551.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2550. แผนพัฒนาและวางระบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (Online). [http://www.nu.ac.th/office/quality/downloads/
NUKM-plan-50.pdf](http://www.nu.ac.th/office/quality/downloads/NUKM-plan-50.pdf), 10 กุมภาพันธ์ 2551.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. 2551. แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ปี 2551 (Online).
http://www.qd.mahidol.ac.th/downloads/2551/data/km/km_action_plan_51.pdf,
12 กุมภาพันธ์ 2551.
- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. 2550. แผนการจัดการความรู้ ปี 2550 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
(Online). <http://reg.mfu.ac.th/qamflu/thai/SAR/plan50.doc>, 12 กุมภาพันธ์ 2551.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2548. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 113 ปี ย้อนอดีตสู่อนาคต.
ม.ป.ท.

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2551. แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551

(Online). [http://qa.swu.ac.th/Portals/50/files/KmPlan51\(new\).pdf](http://qa.swu.ac.th/Portals/50/files/KmPlan51(new).pdf), 12 กุมภาพันธ์ 2551.

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2551. แผนการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ประจำปี 2551 (Online). <http://share.psu.ac.th/file/achida.r/Plankm+51xls.pdf>,

12 กุมภาพันธ์ 2551.

ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ.

กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ยุทธศักดิ์ อัจฉริยะ. 2551. การวางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น (Online).

<http://cmtcboy.dyndns.org/download/906761/MITM%20%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B9%89%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%201/%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%A5%E0%B8%B8%E0%B9%88%E0%B8%A1/FEU%20Project.doc>, 9 กุมภาพันธ์ 2552.

รัตน์ บัวสนธิ์. 2543. การวิจัยและพัฒนา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ราชกิจจานุเบกษา. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.

เล่มที่ 120 ตอนที่ 100 ก. ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2546.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ:

บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.

รุ่ง แก้วแดง. 2539. รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย ภาค 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.

โรงเรียนห้วยแสงอรุณวิทยา. 2551. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนห้วยแสงอรุณวิทยา.

(Online). http://www.udes2.go.th/e-office/modules/e-filing/f_2551/25510822023018

no04177141336file01.doc, 9 กุมภาพันธ์ 2552.

วันสรา เชาวนันนิม. ม.ป.ป. แนวคิดการพัฒนาเครือข่ายส่งเสริมสุขภาพเพื่อความยั่งยืน

(Online). <http://www.anamai.moph.go.th/hpmp2/%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%AA/presentation%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%88%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A2%E0%B9%8C/%E0%B9%80%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A23.doc>, 10 กันยายน 2550.

วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์. 2547. เป้าหมายและวิธีกำหนดเป้าหมาย. กรุงเทพฯ: บ. เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด. แปลจาก Rouillard, Larrie A. 2003. **Goal and Goal Setting**. Crisp Publication, Inc.

วสันต์ ทองไทย. ม.ป.ป. การออกแบบการวิจัย (Online). http://www.bpcd.net/new_subject/library/research/document/sopida/research/ku/develop/04.pdf, 12 เมษายน 2552.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2546. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Strategic Planning : The Art of Mapping Organization Towards Excellence). กรุงเทพฯ: บ. อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

วิจารณ์ พานิช. 2546. การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.).

_____. 2547. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) : Knowledge Center (Online). www.opdc.go.th/Knowledge/webknowledge_page.php, 18 ตุลาคม 2548.

_____. 2548. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

_____. ม.ป.ป. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ (Online). www.opdc.go.th/Knowledge/webknowledge_page.php, 10 พฤษภาคม 2549.

วิเชียร วิทย์อุดม. 2549. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บ. ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

วิทยา ใจวิถี. ม.ป.ป. เอกสารประกอบการวิจัยในชั้นเรียน (ฉบับย่อ) (Online)

http://www.geocities.com/porn_jan/download/analyze.doc, 12 เมษายน 2552.

วิทยาลัยการฝึกหัดครู. 2548. การฝึกหัดครูไทย หัวใจพัฒนาชาติ. ม.ป.ท.

_____. 2549ก. แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการฝึกหัดครูระยะ 5 ปี (พ.ศ.2549-2553).

ม.ป.ท.

_____. 2549ข. รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ประจำปี

การศึกษา 2549. ม.ป.ท.

วิเวก สุขสวัสดิ์. ม.ป.ป. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน (Online).

<http://www.saraeor.org/Job%20school3/bbb.doc>, 12 เมษายน 2552.

วีรฐ มามะศิรินันท์ และ สิทธิชัย ทรงอิทธิมาส. 2547. **Strategy Maps: การทำแผนที่กลยุทธ์**

สำหรับ Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท. แปลจาก Norton, David P. and

Francis J. Guillard. 2004. **Mapping Strategy.** Harvard Business School Publishing.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด.

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. 2551. **แผนการจัดการความรู้**

(KM Action Plan) (Online). [http://www.ird.rmutp.ac.th/files_upload/km%20](http://www.ird.rmutp.ac.th/files_upload/km%20action%20plan.pdf)

[action%20plan.pdf](http://www.ird.rmutp.ac.th/files_upload/km%20action%20plan.pdf), 12 ก.พ. 2551.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2548. **กขค...การจัดการความรู้ (ฉบับคนนำ).**

(Online). http://kcenter.anamai.moph.go.th/km_management/km.php?group_id=25,

20 มิถุนายน 2549.

_____. 2548. **มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติครั้งที่ 2** (Online).
www.kmi.thaihealth.or.th, 12 ตุลาคม 2548.

สตาร์จัน โอพิทักษ์ชีวิน. 2546. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บ. สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
แปลจาก Pearce, John A. and Richard B. Robinson. 2000. *Strategic Management*.
New York: McGraw-Hill.

_____. 2546. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
แปลจาก David, Fred R. 2003. *Strategic Management Concepts*. Upper Saddle
River: Pearson Education, Inc.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ. 2546. **ยุทธวิธีการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรินติ้งจำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2550. **แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ**
พ.ศ. 2550 (Online). [http://www.km.thaicyberu.go.th/linkfile/2550/](http://www.km.thaicyberu.go.th/linkfile/2550/KmInMua/KmPlan.pdf)
KmInMua/KmPlan.pdf, 12 ก.พ. 2551.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546. **คู่มือ คำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตาม**
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: บ. สิริบุตรการพิมพ์ จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548. **คู่มือการ**
จัดทำแผนการจัดการความรู้. โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานจังหวัดราชบุรี. 2550. **แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550**.
(Online). <http://www.ratchaburi.go.th/KM/plan.pdf>, 12 กุมภาพันธ์ 2551.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. 2546. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนการศึกษา ระยะ 3 ปี ของ**
กระทรวงศึกษาธิการ (2547-2549). กรุงเทพฯ: ร.ศ.พ.

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. 2550.

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) (Online). http://www.nsrp.ac.th/ARITC/sar/SAR/%B5%D1%C7%BA%E8%A7%AA%D5%E9%207.2-7.9/7.3.2.1_KM.pdf, 12 กุมภาพันธ์ 2551.

สุพักตร์ พิบูลย์. 2550. การวิจัยและพัฒนา สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์.

สุภัทท์ บุญญานนท์. 2546. “รู้ไว้ไม่เสียที การบริหารความรู้ (Knowledge Management) ตอนที่ 2.” สรรพการสาส์น. 50(10): 111-126.

สุรางค์ จันทวานิช. ม.ป.ป. การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (หน่วยที่ 8). กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. 2548. การจัดการความรู้ (Knowledge Management). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด (Online). http://www.opdc.go.th/Doc_report/File_download/1137999497-1-103-1.pdf, 18 พฤษภาคม 2549.

เสน่ห์ จัยโต. 2541. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรุณ จันทวานิช. ม.ป.ป. สารสนเทศเพื่อการวางแผนและการบริหารระดับจังหวัด (หน่วยที่ 5). กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

อุไรรัตน์ วงศ์ศิลป์. 2546. “การจัดการความรู้ (Knowledge Management).” วารสารจอมบึง. 6 (ปีการศึกษา 2546): 11-16.

- Abel, A. and Nigel, O. 2001. **Competing With Knowledge**. London: Library Association Publishing.
- Ansoff, I. n.d. **Strategic Planning: Basic Models** (Online). www.des.calstate.edu/basicmodels.html, June 3, 2006.
- Andrews, K. R. 1980. **The Concept of Corporate Strategy**. New York: Richard D.I., Inc.
- Awad, E. M. and Hassan M.G. 2004. **Knowledge Management**. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Below, P.J. *et al.* 1990. **The Executive Guide to Strategic Planning**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Bryson, John M. 1988. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Choo, C.W. 2000. "Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know." Stepping into the New Millennium: Challenges for Libraries & Information Professionals. **Congress of Southeast Asian Librarians, Singapore**, April 11, 2000.
- Coulter, MK. 1998. **Strategic Management in Action**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Da, C. 1976. **The Nature of Knowledge: An Introduction for Librarians**. London: Civil Bingley Ltd. อ้างใน กิริติ ชัยยิ่งขง. 2549. การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- Dalkir, K. 2005. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Birlinton: Elsevier Inc.

- Davenport, T.H. and Laurence P. 1998. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** Boston: Harvard Business School Press. อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: ชรรคมกมลการพิมพ์.
- David, F.R. 2001. **Strategic Management : Concepts & Cases.** 8th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Dess, G.G. and G.T. Lumpkin. 2003. **Strategic Management: Creating Competitive Advantages.** New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Glueck, W.F. 1980. **Business Policy and Strategic Management.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Goodstien, L.D. *et al.* 1992. **Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide.** San Diego, California: Pfeiffer & Company.
- Gruber, Hans-George. 2000. **Does organizational culture affect the sharing of knowledge? The case of a Department in High-Technology Company.** Master Thesis Degree Management Studies. Carleton University Ottawa, Ontario.
- Habana, P.I. 1996. **Creating a Vision: A Prerequisite to Peak Performance,** SEAMEO INNOTECH Two-Week Course on “Building Scenarios for Education in Southeast Asia” 19 February – 1 March 1996.
- Hansen, *et al.* 1999. cited in Aronovitz, Toni. n.d. **Knowledge Management and Instructional Technology** (Online). www.gsu.edu/~mstsw/courses/it7000/papers/knowledge.htm, July 12, 2006.

Harrison, J.S. and Caron H. St. John. 2002. **Foundation in Strategic Management**. 2nd ed.
Cincinnati: South-Western Publishing Co.

Hax, A.C. and N. S. Majluf. 1984. **Strategic Management: An Integrative Perspective**.
Englewood Cliffs: Prentice-Hall. อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543. **การวางแผนกลยุทธ์
เพื่อการปฏิรูป**. กรุงเทพฯ: บ. กราฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์) จำกัด.

Hax, A.C. and S.M. Nicolas. n.d. **Strategic Planning: Glossary of Terms** (Online). www.
des.calstate.edu/ Glossary.html, March 9, 2005.

Ipe, M. 2003. **Understanding Knowledge and Knowledge Sharing in Organizations:
A Case Study**. Minnesota: Academy of Human Resource Development.

Jauch, L.R. and F.G. William. 1988. **Business Policy and Strategic Management**. New York:
McGraw-Hill, Inc.

Kaufman, R. and H. Jerry 1991. **Strategic Planning in Education: Rethinking, Restructuring,
Revitalizing**. Lancaster: Technomic Publishing Company, Inc.

Kaplan, R.S. and P.N. David. 2001. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced
Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston,
Massachusetts: Harvard Business School Press.

KucZa, T. 2001. **Knowledge Management Process Model** (Online). [http://www.
inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf](http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf), October 25, 2003. อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา.
2547. **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท
จำกัด.

Lonier, T. 1999. **Smart Strategies for Growing Your Business**. New York: John Wiley &
Sons, Inc.

- Lowson, R.S. 2002. **Strategic Operation Management**. London: T. J. International Ltd.
- Marquardt, M. 1996. Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill. อ้างใน
พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์. กรุงเทพฯ:
ธรรมกมลการพิมพ์.
- McCune, S.D. 1986. **Guide to Strategic Planning for Educator**. Association for Supervision
and Curriculum Development.
- McNamara, C. n.d. **Basics of Action Planning: as part of strategic planning** (Online).
http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/actions.htm, March 11, 2008.
- Meyer, M. and M. Zack. 1996. The Design and Implementation of Information Products.
Sloan Management Review. 37(3): 43-59. cited in Dalkir, Kimiz. 2005. **Knowledge
Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier Inc.
- Miles, M.B. and A.M. Huberman. 1984. **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of
New Methods**. Newbury Park: SAGE Publication.
- Mintzberg, H. 1994. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for
Planning, Plans, Planners**. New York: The Free Press.
- _____. n.d. **Mintzberg–Business Strategy and the 5Ps**. (Online). [www.brunel.ac.uk/~
bustcfj/boal/mintzberg/ppppp.html](http://www.brunel.ac.uk/~bustcfj/boal/mintzberg/ppppp.html), October 6, 2006.
- Nanus, B. 1992. **Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for
Your Organization**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Nonaka, I. and T. Hirotaka. 1995. **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford
University Press.

Office of Strategic Planning and Budgeting. n.d. **Strategic Planning and Budgeting** (Online).
www.state.az.us/ospb/, October 4, 2006.

Osterhoff, R. 2003. **Knowledge Management: Is it a Matter of Life or Death?**. เอกสาร
 ประกอบการบรรยาย วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2546 ณ โรงแรม เดอะแกรนด์ กรุงเทพฯ.
 อ้างใน บุญดี บุญญาภิ และคณะ. 2547. **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**.
 กรุงเทพฯ: บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

Peters, T. 2003. อ้างใน นพเก้า ห่อนบุญเหิม (เรียบเรียง). ม.ป.ป. **Re-imagine: การสร้าง
 จินตนาการใหม่**. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Online).
http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=621, April 17, 2007.

Pfeiffer, J. W. ed. 1991. **Strategic Planning : Selected Readings**. San Diego:
 Pfeiffer & Company.

Pitts, R.A. and L. David. 2000. **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive
 Advantage**. 2nd ed. Cincinnati: South-western Publishing Co. อ้างใน พิบูลย์ ทีปะปาล.
 2546. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

Primozic, K.I. *et al.* 1991. **Strategic Choices: Supremacy, Survival or Sayonara**. New York:
 MacGraw-Hill, Inc.

Robertson, J. 2004. **Developing a Knowledge Management Strategy** (Online).
www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/index.htm, April 6, 2006.

Schermerhom, J.R. 2002. **Management**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons. อ้างใน
 พิบูลย์ ทีปะปาล. 2546. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

Sharplin, A. 1985. **Strategic Management: International Student Edition**. New York:
 McGraw-Hill Book Co.

- Singapore Productivity and Standards Board. 2001. **Primer on Knowledge Management**. Singapore: Integrated Press Pte. Ltd.
- Steiner, G.A. 1979. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: The Free Press.
- Tregoe, B.B. *et al.* 1989. **Vision in Action: Putting a Winning Strategy to Work**. New York: Simon & Schuster Inc.
- Verber, N.W. 1995. **A study of a doctoral program in Higher Education as a Field of Study Using a Strategic Planning Model**. University of Georgia. Dissertation Abstracts International (Volume 56-08).
- Vlok, D. 2004. **An Assessment of the Knowledge Processing Environment in an Organisation – A Case Study**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration (MBA). Rhodes University.
- Wheelen, T.L. and J. David Hunger. 2002. **Strategic Management and Business Policy**. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Wiig, K.M. 1996. in The Knowledge Management Forum. **What is Knowledge Management** (Online). www.km-forum.org/what_is.htm, August 11, 2007.
- Zack, M. H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. **California Management Review**. 41(3) Spring. 125-145. cited in Singh, Cristena. 2005. **Knowledge Strategy in Small Organization: The Office of Small Business** (Australia). in Rao, Madanmoham (ed.). 2005. **Knowledge Management Tools and Techniques**. Burlington: Elsevier Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และวิทยาลัยการฝึกหัดครู

เรื่อง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ตำแหน่ง

วัน เวลา ที่ให้สัมภาษณ์.....

กรอบการสัมภาษณ์

1. ท่านมีความคาดหวังต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูอย่างไร
2. สภาพปัญหา (จุดอ่อน) ในการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นเช่นไร
3. จุดแข็งในการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นเช่นไร
4. โอกาสที่เอื้ออำนวยจากภายนอกในการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นเช่นไร
(นโยบายหน่วยเหนือ นโยบายและแผนของมหาวิทยาลัย ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ฯลฯ)
5. อุปสรรคจากภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูเป็นเช่นไร
(นโยบายหน่วยเหนือ นโยบายและแผนของมหาวิทยาลัย ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ฯลฯ)

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการที่ใช้ในงานวิจัย



คำสั่งวิทยาลัยการฝึกหัดครู

ที่ ๑๕๑ / ๒๕๔๕

เรื่อง ให้ข้าราชการเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ “การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู”

ด้วยวิทยาลัยการฝึกหัดครู ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนา ศักยภาพของวิทยาลัยการฝึกหัดครู โดยมุ่งหวังให้คณาจารย์ทุกท่านได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ เฉพาะด้านตามความถนัด ความสามารถ ความสนใจ และมีการสร้างทีมในการจัดการความรู้ และพัฒนาในด้านวิชาการ ให้เกิดความเชี่ยวชาญรวมทั้งเผยแพร่ขยายผลไปยังกลุ่มเป้าหมาย ต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครูดำเนินไปอย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลตามความ มุ่งหวังวิทยาลัยการฝึกหัดครู จึงให้คณาจารย์ดังรายนามต่อไปนี้

๑.นายพิชิต ฤทธิ์จัญญ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๒.นายประดิษฐ์ วิไลรัตน์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๓.นางกานดา นาคะเวช	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๔.นางสาวศุภวรรณ เล็กวิไล	อาจารย์ ระดับ ๗
๕.นายภาที วงษ์พานิชย์	อาจารย์ ระดับ ๗
๖.นายปรองชน พูลสวัสดิ์	อาจารย์ ๓ ระดับ ๘
๗.นางจันทนา เลือดกรุงศรี	อาจารย์ ระดับ ๗
๘.นายฉันท ชาติทอง	อาจารย์ ๓ ระดับ ๘
๙.นายทิวัดต์ มณีโชติ	อาจารย์ ๓ ระดับ ๘
๙.นางอรุณรุ่ง บุญชนันตพงศ์	อาจารย์ ระดับ ๗
๑๐.นางพนิจดา วีระชาติ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๑๑.นางอภินันท์ นิลสวัสดิ์	อาจารย์ระดับ ๗

๑๒.นางสุนนา ระเบอบ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๑๓.นายสมชาย ทองพันธุ์อยู่	อาจารย์ ระดับ ๖
๑๔.นางวัฒนา ปุณณฤทธิ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๑๕.นางนิภาธร สันหนองเมือง	อาจารย์ ระดับ ๓
๑๖.นายพิชัย ไชยสงคราม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๑๗.นางวันทนา จันทพันธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๑๘.นางสุวภา วงษ์เกิด	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๑๙. นายสายัณห์ วนะรมย์	อาจารย์ ระดับ ๓
๒๐.นางสาววิภา กาญจนะ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๒๑.นางชุลีกร เลิศประเสริฐ	อาจารย์ ระดับ ๓
๒๒.นางยุพา บุญยะ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๒๓.นายเจษฎา หิรัญกาญจน์	อาจารย์ ระดับ ๓
๒๔.นายกำพล คำรงค์วงศ์	อาจารย์ ระดับ ๓
๒๕. นายวันชัย ดนัยตโมนุท	อาจารย์ ระดับ ๓
๒๖. นางสาวจกร จันทรเจริญ	อาจารย์ ระดับ ๓
๒๗.นายธีระศักดิ์ อาภาวัฒนาสกุล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๒๘.นางสุรดา ชำนาญดี	อาจารย์ ระดับ ๓
๒๙.นางมัลลิกา กิตติเวช	อาจารย์ ระดับ ๓
๓๐.นางประกอบ ประพันธ์วิทยา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๓๑. นางสาวปรางณี วิชกุล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๓๒.นางทัศนาก ผลาวะสุ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๓๓.นางพรรณทิพา กาญจนานนท์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๓๔.นางอัญชลี ไสยวรรณ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๓๕.นางสาวฉวีวรรณ เหมนาค	อาจารย์ ระดับ ๓
๓๖.นางสาวอชรา เอิบสุขศิริ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๓๗.นายพรหมมา วิหคไพบูลย์	อาจารย์ ระดับ ๓
๓๘.นางนิภาภรณ์ พรหมเสน	อาจารย์ ระดับ ๓
๓๙.นางมณฑา วรรณทอง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘

๔๐.นางนันทวัลย์ ศรีปัญญาพร	อาจารย์ ระดับ ๓
๔๑. นายเกษม ช่วยพั่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๔๒.นางโสภา ประภากร	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ ๘
๔๓.นางดวงเดือน เทศวานิช	รองศาสตราจารย์ ระดับ ๕
๔๔.นางสาวกฤษณา ศักดิ์ศรี	รองศาสตราจารย์ ระดับ ๕
๔๕.นางจินตนา ณ สงขลา	รองศาสตราจารย์ ระดับ ๕
๔๖. นางเรียม ศรีทอง	รองศาสตราจารย์ ระดับ ๕
๔๗.นายไพรัช คู่แสนสุข	อาจารย์ ระดับ ๓
๔๘. นายสำอวค์ สังข์เงิน	อาจารย์ ระดับ ๓
๔๙. นายสุพจน์ พันธนียะ	อาจารย์ ระดับ ๓
๕๐. ว่าที่ ร.ต.หญิงธันยาภรณ์ แก้วจัญญ	อาจารย์ประจำตามสัญญา
๕๑. นายประเสริฐ แซ่เอี้ยบ	อาจารย์ประจำตามสัญญา
๕๒.นางสาวดวงกมล ตั้งกิจเจริญพร	อาจารย์ประจำตามสัญญา
๕๓.นางสาวนพวรรณ ระลึกมูล	อาจารย์ประจำตามสัญญา
๕๔.นายพรเทพย์ แสงภักดี	พนักงานราชการ (อาจารย์)
๕๕.นางสาวจิตราภา กุณฑลบุตร	อาจารย์ ๓ ระดับ ๘
๕๖.นายกนกพล มณีนุษย์	อาจารย์ประจำตามสัญญา
๕๗.นายลักษณะยุทธ ศรีชัย	อาจารย์ ระดับ ๓
๖๐.นางสาวณิชา วงษ์ลิขิตเลิศ	อาจารย์ประจำตามสัญญา
๖๑. นางอรุณี ลำภาทอง	อาจารย์ ระดับ ๓

เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู ในวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๔๕ ณ ห้องประชุม ๒๔๑๖ วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๕

สั่ง ณ วันที่ ๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๕

(นายพิชิต ฤทธิ์จัญญ)
คณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครู
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร



ที่ ศธ 0513.11501/ 2428

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ. 1104 ปทผ. เกษตรศาสตร์
จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

๒๗ พฤศจิกายน 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
 2. แบบฟอร์มการพิจารณาให้ความเห็นร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ด้วย นายวันชัย ดนัยตโมนุท นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร” ภายใต้การควบคุมของ

- | | |
|--------------------------------------|----------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑป ไชยจิต | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์ ดร.สนั่น ประจงจิตร | กรรมการวิชาเอก |
| 3. อาจารย์ ดร.สุชุม มุลเมือง | กรรมการวิชาเอก |

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ โดยขอรับคำปรึกษา แนะนำ และข้อเสนอแนะร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นายวันชัย ดนัยตโมนุท สามารถติดต่อได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-441-8611 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วินัย อัจจงหาญ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2942-8445-50
โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และรายชื่อคณะทำงาน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารวิทยาลัยการฝึกหัดครู จำนวน 3 คน

1. ผศ. ดร. ศุภวรรณ เล็กวิไล คด. (หลักสูตรและการสอน)
คณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครู มรภ. พระนครศรีอยุธยา
2. ผศ. ดร. ไพรัตน์ สุ่มแสนสุข คด. (หลักสูตรและการสอน)
รองคณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครู ฝ่ายวิชาการ มรภ. พระนครศรีอยุธยา
3. ผศ. ประดิษฐ์ วิไลรัตน์ กศ. ม. (เทคโนโลยีทางการศึกษา)
รองคณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครู ฝ่ายบริหาร มรภ. พระนครศรีอยุธยา

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน KM จำนวน 2 คน

4. รศ. นพ. ฤศ หานุกูตสาหะ แพทย์ศาสตร์บัณฑิต และเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต
(เศรษฐศาสตร์สาธารณสุข)
- รองศาสตราจารย์ภาควิชาจุฬารัตนวิทยา คณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามาธิบดี
- รองคณบดี คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี
- ที่ปรึกษาโครงการจัดการองค์ความรู้ สำนักรักษาพยาบาล
และยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร. ณรงค์ศักดิ์ บุญขมาลิก Ph.D. (Educational Development)
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักรักษาพยาบาลและ
ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ผ่านการอบรมด้าน KM กับ Prof. Dr. Nonaka ที่ญี่ปุ่น
- เป็นวิทยากรบรรยาย KM ในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผน จำนวน 2 คน

6. อ. สกนธ์ ชุมทัพ ศษ. ม. (การบริหารการศึกษา)
- ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักนโยบายและ
ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
7. อ. ถัดดาวลัย สมิตะมาน พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
ข้าราชการบำนาญ อดีตเคยดำรงตำแหน่ง
- ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ผู้อำนวยการส่วนพัฒนานโยบาย สำนักนโยบายและ
ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์

รศ. ดร. เป็รื่อง กิจรัตน์ภร อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผศ. ดร. จิตราภา กุลทลบุตร ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย และพัฒนา

ผศ. ดร. พิชิต ฤทธิจรูญ คณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครู

ผศ. ประพนธ์ พูลสวัสดิ์ รองคณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครู

ผศ. ดร. กานดา นาคะเวช รองคณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครู

รายชื่อคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้วิทยาลัยการฝึกหัดครู

1. ดร. สุพจน์ พันธนี้อย์	ประธานคณะกรรมการ
2. ดร. กำพล ดำรงวงศ์	คณะกรรมการ
3. ดร. ฌันท ชาติทอง	คณะกรรมการ
4. ดร. เสวียน เจนเขว่า	คณะกรรมการ
5. อ. พรหมมา วิหคไพบูลย์	คณะกรรมการ
6. อ. ถักษณัฐ ตรีชัย	คณะกรรมการ
7. อ. กนกพล มณีนุชย์	คณะกรรมการ
8. อ. วันชัย ดนัยตโมณฑ	คณะกรรมการและเลขานุการ
9. อ. รจกร จันทรเจริญ	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล

นายวันชัย ดนัยตโมนุท

วัน เดือน ปี ที่เกิด

24 ธันวาคม 2499

สถานที่เกิด

จังหวัดสระบุรี

ประวัติการศึกษา

กศ.บ. ฟิสิกส์-คณิตศาสตร์

มศว. บางเขน

วท.ม. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

มศว. ประสานมิตร

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระนครศรี