

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน  
เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

นางสาวดารรัตน์ ลิ้มเสริมสุขศิริ

ศูนย์วิทยพัทยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL USING BLENDED  
ACTION LEARNING TO ENHANCE LEARNING DYNAMICS OF COMMERCIAL BANK PERSONNEL

Miss Dararat Leesermsuksiri



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Communications and Technology

Department of Curriculum, Instruction and Educational Technology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

โดย

นางสาวดารรัตน์ ลีเสริมสุขศิริ

สาขาวิชา

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราวีณา สุวรรณณัฐโชติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธีรวดี ถังคบุตร)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(อาจารย์ ดร.สุริยะ เขียมประชานรากร)

ดาร์วิน ลี เสริมสุขศิริ : การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์. (DEVELOPMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL USING BLENDED ACTION LEARNING TO ENHANCE LEARNING DYNAMICS OF COMMERCIAL BANK PERSONNEL) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ดร. อรุณีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร.เนาวนิตย์ สงคราม, 349 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน. เพื่อสร้างรูปแบบ, ศึกษาผลการใช้ และนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยมี 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1: ศึกษาสภาพ ปัญหาและต้องการการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ระยะที่ 2: สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้ จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ระยะที่ 3: ทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน และระยะที่ 4 : นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวัดพฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่ม แบบวัดพฤติกรรมสื่อสารของกลุ่ม แบบวัดพฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม แบบประเมินผลงานนวัตกรรมการปฏิบัติงาน แบบบันทึกพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย และแบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 12 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 4 คน แต่ละกลุ่มปฏิบัติตามแผนกำกับกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานรวม 35 วัน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วย t-test dependent จากผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร 2) ปัญหาในงานธนาคาร 3) วัฒนธรรมองค์กรธนาคาร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ผู้เชี่ยวชาญ และ 6) ทีมการจัดการความรู้

2. ขั้นตอนการเรียนรู้ของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ มี 6 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นปฐมนิเทศและจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ 2) ขึ้นกำหนดปัญหาในงานแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ 3) ขึ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานธนาคาร 4) ขึ้นการสร้างองค์ความรู้ในงานธนาคาร 5) ขึ้นการปฏิบัติจริงในงานธนาคาร และ 6) ขึ้นการวัดและการประเมินผล

3. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่ม ทั้ง 3Cs ประกอบด้วยพฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่ม พฤติกรรมสื่อสารของกลุ่ม และพฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม ผลคะแนนการประเมินตนเองด้านพฤติกรรมหลังการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานสูงกว่าก่อนทำกิจกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา ลายมือชื่อ นิสิต อภรณ์ อภิรักษ์จรัส  
สาขาวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อ. อ.  
ปีการศึกษา 2553 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อ. ก.

# # 5084502027 : MAJOR EDUCATIONAL COMMUNICATIONS AND TECHNOLOGY

KEYWORDS: KNOWLEDGE MANAGEMENT / ACTION LEARNING / BLEANDED / LEARNING DYNAMICS

DARARAT LEESERMSUKSIRI: DEVELOPMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL USING BLENDED ACTION LEARNING TO ENHANCE LEARNING DYNAMICS OF COMMERCIAL BANK PERSONNEL. ADVISOR: ASSOC.PROF ONJAREE NATAKUATOONG, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. NOAWANIT SONGKRAM, Ph.D., 349pp.

The objectives of this research were to develop and propose a knowledge management model using blended action learning principles to enhance learning dynamics of commercial bank personnel. The research methodology was divided into 4 phases 1) study conditions, problems and needs concerning knowledge management using blended action learning, 2) develop a knowledge management model using blended action learning to enhance learning dynamics of commercial bank personnel, 3) field test a model, 4) propose the knowledge management model using blended action learning to enhance learning dynamics of commercial bank personnel. The instruments were group collaboration behavior questionnaire, learning communication behavior questionnaire, learning commitment behavior questionnaire, work innovation achievement evaluation form, network interaction behavior recording form, and post-activity review recording form. The samples were twelve purposively selected commercial bank employees divided into 3 groups of 4 each. They worked through the 35-day period according to the procedures designed and controlled by the knowledge management model using blended action learning to enhance learning dynamics. Data was analyzed using mean, standard deviation and hypotheses tested by using t-test dependent. The results revealed the followings:

1. The knowledge management model using blended action learning to enhance learning dynamics of commercial bank personnel has 6 elements, i.e. 1) group/members of bank employees, 2) work problems, 3) organization culture, 4) information technology, 5) experts, and 6) knowledge management team.
2. Learning steps of the knowledge management model using blended action learning to enhance learning dynamics of commercial bank personnel has 6 steps, i.e. 1) orientation and community of practice (CoP) forming, 2) determining of problems of each CoP, 3) sharing of knowledge, 4) building of knowledge for bank work, 5) on the job implementation, and 6) evaluation.
3. Group behavior self evaluation analysis revealed that all 3 categories of group behavior (3Cs) – collaboration, communication, and commitment – showed higher scores after the working period using the knowledge management model using blended action learning at the level of significance of .05

Department: Curriculum, Instruction and Educational Technology

Student's Signature

Field of Study: Educational Communications and Technology

Advisor's Signature

Academic Year: 2010

Co-advisor's Signature

*Davit*  
*Onjaree Natakutoong*  
*Noawanit Songkram*

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับ รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง ผู้ชักนำ และแนะนำหนทางสู่ความสำเร็จในการก้าวเข้าสู่ความเป็นคณาจารย์บัณฑิตอันทรงเกียรติ

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้โอกาส ความกรุณาและความเอาใจใส่อย่างดียิ่งที่เสียสละเวลาในการให้ คำแนะนำมาตลอดระยะเวลาของการศึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม อาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้โอกาส ความรู้ คำแนะนำ และความเมตตาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราวีณยา สุวรรณณัฐโชติ ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุริยะ เจียมประชาชนรากร และอาจารย์ ดร.ธีรวดี ถังคุบุตร กรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับวิทยานิพนธ์ให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัย แต่มิได้กล่าว นามมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท สำหรับความเมตตา และ ขวัญกำลังใจ และอาจารย์ ดร.บุญเรือง เนียนหอม สำหรับความเมตตา และแง่คิดต่างๆ และ ขอขอบคุณกัลยาณมิตร เพื่อน ดร.กิ๊ก สำหรับความปรารถนาดี และความช่วยเหลือในทุกๆ เรื่อง

ขอกราบขอบพระคุณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันอันเป็นที่รักและเคารพ ที่ได้ สนับสนุนทุนวิจัย 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 13 (3/2553) กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ใน การสร้างผลงานวิทยานิพนธ์ที่มีศักยภาพสูง อันเป็นประโยชน์ต่อแวดวงวิชาการ

ขอขอบคุณพี่ เพื่อน และน้องสาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาทุกท่านสำหรับความ มีน้ำใจ

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้การเลี้ยงดูมาเป็นอย่างดี และเป็นกำลังใจ ให้อย่างสม่ำเสมอ ขอขอบคุณพี่สาวที่เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ และท่านสุดท้ายจากใจ ขอขอบคุณ คุณพี่ชายที่ยืนยันความกล้าหาญสำหรับขวัญ และกำลังใจในแต่ละก้าวที่เข้าสู่ การศึกษาอันทรงพลัง ขอบใจสำหรับความรัก และปรารถนาดีที่ไม่เคยหมด



## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | ฉ    |
| สารบัญ.....  | ช    |
| สารบัญตาราง.....   | ฎ    |
| สารบัญภาพ.....   | ฏ    |
| บทที่  |      |
| 1      บทนำ.....   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....  | 1    |
| วัตถุประสงค์การวิจัย.....  | 5    |
| คำถามการวิจัย.....   | 6    |
| ขอบเขตการวิจัย.....  | 6    |
| คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....   | 8    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย.....  | 11   |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....   | 13   |
| 2      เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 14   |
| ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....   | 16   |
| ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบผสมผสาน.....  | 55   |
| ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพลวัตการเรียนรู้.....   | 70   |
| ตอนที่ 4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....   | 87   |
| ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ.....  | 108  |
| ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ.....   | 120  |
| 3      วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 123  |
| ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบการ<br>จัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อ<br>เสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์..... | 127  |

| บทที่ | หน้า  |
|-------|---|
|       | ระยะเวลาที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ<br>แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงาน<br>ธนาคารพาณิชย์..... 131                              |
|       | ระยะเวลาที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จาก<br>การปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้<br>สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์..... 138                      |
|       | ระยะเวลาที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการ<br>ปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับ<br>พนักงานธนาคารพาณิชย์..... 149                             |
| 4     | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 151   |
|       | ระยะเวลาที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการ<br>ความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้าง<br>พลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์..... 152 |
|       | ระยะเวลาที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการ<br>ปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับ<br>พนักงานธนาคารพาณิชย์..... 159                            |
|       | ระยะเวลาที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ<br>แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงาน<br>ธนาคารพาณิชย์..... 175                              |
|       | ระยะเวลาที่ 4 ผลการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการ<br>ปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับ<br>พนักงานธนาคารพาณิชย์..... 193                           |
| 5     | ผลการวิจัย..... 197   |
|       | ตอนที่ 1 บทนำ..... 198  |
|       | ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการ<br>เรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการ<br>เรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์..... 202                    |



| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| ตอนที่ 3 เงื่อนไขการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์..... | 232  |
| 6      สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....  | 235  |
| สรุปผลการวิจัย.....   | 238  |
| อภิปรายผลการวิจัย.....  | 242  |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 248  |
| รายการอ้างอิง.....  | 253  |
| ภาคผนวก.....  | 270  |
| ภาคผนวก ก.รายนามทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....  | 271  |
| ภาคผนวก ข. ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ค่าความเที่ยง และร้อยละ.....   | 275  |
| ภาคผนวก ค. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 305  |
| ภาคผนวก ง. ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์.....  | 319  |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....   | 349  |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

**NO THIS PAGE IN ORIGINAL**

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 2.1      | การสังเคราะห์การนิยามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้.....                                | 18   |
| 2.2      | การสังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับองค์กร .....  | 19   |
| 2.3      | การสังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....  | 20   |
| 2.4      | ขอบข่ายการจัดการความรู้.....   | 21   |
| 2.5      | ตารางสรุปหลักการบริหารจัดการความรู้.....   | 26   |
| 2.6      | ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้.....  | 38   |
| 2.7      | ความแตกต่างระหว่างชุมชนนักปฏิบัติกับโครงสร้างแบบอื่น.....                                | 48   |
| 2.8      | ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติในแต่ละช่วงของ Wenger และคณะ.....    | 50   |
| 2.9      | ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน.....  | 55   |
| 2.10     | องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสาน ตามแนวคิดของ Thome .....                  | 63   |
| 2.11     | ตารางสังเคราะห์คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....                                      | 73   |
| 2.12     | ระดับการเรียนรู้และสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม.....                  | 78   |
| 2.13     | กระบวนการของการเรียนรู้ ของ สพข.....   | 95   |
| 2.14     | ตารางสังเคราะห์ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....                                      | 102  |
| 2.15     | รูปแบบการใช้งานระบบสำนักงานอัตโนมัติ.....  | 116  |
| 2.16     | ตัวอย่างการจัดการความรู้ของกลุ่ม.....  | 117  |
| 2.17     | ลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ.....  | 121  |
| 3.1      | จำนวนพนักงานธนาคารพาณิชย์เฉพาะสำนักงานใหญ่ปี 2553 จำแนกตามขนาดธนาคาร.....                | 127  |
| 3.2      | แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการแจกแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่ม/ขนาดธนาคารพาณิชย์.....              | 129  |
| 3.3      | กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน..... | 132  |

| ตารางที่ | หน้า   |     |
|----------|--|-----|
| 3.4      | กรอบแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน.....  | 135 |
| 3.5      | แสดงขั้นตอนและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการทดลอง.....   | 145 |
| 4.1      | จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์.....  | 152 |
| 4.2      | จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัญหาการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์.....   | 156 |
| 4.3      | จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความต้องการการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์.....   | 158 |
| 4.4      | ผลการตรวจสอบองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ.....   | 162 |
| 4.5      | ผลการตรวจสอบขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ.....  | 164 |
| 4.6      | ผลตรวจสอบเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้ (CSCL).....  | 173 |
| 4.7      | แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการประเมินตนเองพฤติกรรมความร่วมมือที่มีต่อก่อนการทดลองใช้รูปแบบฯ และหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ ..... | 175 |
| 4.8      | แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการประเมินตนเองพฤติกรรมการสื่อสารที่มีต่อก่อนการทดลองใช้รูปแบบฯ และหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ .....  | 177 |
| 4.9      | แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการประเมินตนเองพฤติกรรมพันธะสัญญาที่มีต่อก่อนการทดลองใช้รูปแบบฯ และหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ .....  | 179 |
| 4.10     | แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลงานนวัตกรรมที่ได้จากการปฏิบัติ.....  | 181 |
| 4.11     | แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุดของการเข้าร่วมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย.....   | 182 |

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 4.12     | แสดงผลการวิเคราะห์การทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม..... | 190  |
| 4.13     | แสดงผลการรับรองรูปแบบฯ.....                          | 194  |



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |  | หน้า |
|--------|--|------|
| 1.1    | กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 11   |
| 2.1    | องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ของ Probst, Raub and Romhardt .....  | 34   |
| 2.2    | องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Turban and Aronson.....   | 34   |
| 2.3    | กระบวนการจัดการความรู้ของโกศล ดิศีลธรรม.....   | 37   |
| 2.4    | องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ .....  | 75   |
| 2.5    | Learning Dynamics.....   | 75   |
| 2.6    | Organization Transformation.....   | 76   |
| 2.7    | People Empowerment.....  | 76   |
| 2.8    | Knowledge Management.....  | 76   |
| 2.9    | Technology Application.....  | 76   |
| 2.10   | ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....   | 97   |
| 2.11   | เกลียวความรู้.....   | 111  |
| 3.1    | ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้<br>จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงาน<br>ธนาคารพาณิชย์..... | 124  |
| 4.1    | แสดงขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน....  | 167  |
| 4.2    | แสดงความถี่ในการใช้งานกิจกรรมบนเว็บไซต์.....   | 184  |
| 4.3    | แสดงความถี่แต่ละวันในการใช้งานเว็บไซต์ตั้งแต่ 1 ก.พ.-4 มี.ค. 2554.....   | 187  |
| 5.1    | รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ.....   | 203  |
| 5.2    | องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน....   | 204  |
| 5.3    | ขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ.....  | 209  |
| 5.4    | ขั้นตอนที่ 1 ชั้นปฐมนิเทศและจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ.....   | 212  |
| 5.5    | ขั้นตอนที่ 2 ชั้นกำหนดปัญหาในงานธนาคารแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ.....   | 215  |
| 5.6    | ขั้นตอนที่ 2 ชั้นกำหนดปัญหาในงานธนาคารแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (ต่อ).....   | 218  |
| 5.7    | ขั้นตอนที่ 3 ชั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน.....   | 221  |
| 5.8    | ขั้นตอนที่ 4 ชั้นการสร้างองค์ความรู้ในงาน.....   | 224  |
| 5.9    | ขั้นตอนที่ 5 ชั้นการปฏิบัติจริงในงาน.....  | 227  |



|        |   |      |
|--------|---|------|
| ภาพที่ |   | หน้า |
| 5.10   | ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการวัดและการประเมินผล..... | 230  |



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากธนาคารโลกได้มีการกำหนดนโยบายในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาธนาคารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พร้อมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นธนาคารขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ด้วยความเชื่อว่าการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการแข่งขัน (พรทิพย์ กาญจนนิตย และฐิติวรรณ เลิศปิยะ, 2548) ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยมีเพียงนโยบายการจัดการความรู้ แต่อาจยังไม่มี การขับเคลื่อนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร สิ่งนี้อาจเป็นปัญหาของธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย คือ มีผู้รู้มากมายในธนาคารแต่ขาดวิธีการให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) และไม่มีช่องทางสืบค้นองค์ความรู้เหล่านั้น อาจมีทีมการจัดการความรู้แต่ไม่มีคลังจัดเก็บความรู้ อาจขาดขั้นตอนกระบวนการในการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ องค์กรยังใช้วิธีการจัดฝึกอบรมแบบดั้งเดิม การเรียนรู้ภายในห้องฝึกอบรม ทำให้พนักงานมีการเรียนรู้ได้น้อยและช้าเกินไป (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2549) ดังนั้นการจัดการความรู้แบบดั้งเดิมด้วยการฝึกอบรมพนักงาน อาจไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในองค์กรได้อย่างทันที่ ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย จำเป็นต้องสร้างสรรค์กระบวนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคลไปสู่กลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในรูปแบบต่างๆมารวมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น สร้าง ถ่ายโอน จัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบผ่านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ (Marquardt, 1996; Trapp, 1999; Turban and Aronson, 2001) เพื่อให้พนักงานธนาคารเกิดการเรียนรู้ เกิดองค์ความรู้ และนวัตกรรม

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยนำไปสู่การแข่งขันและมีประสิทธิภาพ คือ การเรียนรู้ทักษะหรือ ความสามารถใหม่ๆ โดยองค์กรใดมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่า องค์กรนั้นย่อมจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ทันที่กับภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว และการที่องค์กรจะสามารถก้าวทัน

กับการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ก็โดยอาศัยพนักงานทุกคนภายในองค์กรช่วยในการเรียนรู้และสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการทำงานในลักษณะใหม่ๆ

รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ เป็นการนำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning - AL) เข้ามาจับบทบาทในกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน (Revans, 1980) ซึ่งผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face to Face) (Driscoll, 2002) ด้วยเครื่องมือที่นำมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เรียกว่า CSCL (Computer Support Collaborative Learning) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ เสริมสร้างความรู้ให้กับพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยมีเป้าหมายการนำองค์ความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรธนาคาร มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน (Marquardt, 1996) ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรม 3Cs ได้แก่ 1) การร่วมมือ (Collaboration) คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์กระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มสมาชิกให้สามารถกระตุ้นสร้างปฏิสัมพันธ์กันเองได้ 2) การสื่อสาร (Communication) คือ การพัฒนาทักษะการให้และรับข้อมูล มีทักษะการฟังและแสดงความคิดเห็น และ 3) พันธะสัญญา (Commitment) คือ พฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่องในการค้นหาข้อมูล การสะท้อนการเรียนรู้ และการวางแผนการปฏิบัติจริง เมื่อเกิดพฤติกรรม 3Cs แล้วจึงนำองค์ความรู้ที่ได้มาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กร (Marquardt, 1999; Pedler, 1996) ส่งผลให้เกิดความสามารถและที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาองค์กรต่อไป

พลวัตการเรียนรู้ คือ องค์กรประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ซึ่งส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการพัฒนาองค์กรไปสู่การองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องเริ่มพัฒนาให้พนักงานมีความรู้รอบด้าน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Revans, 1982; Marsick and O'Neil, 1999) การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรสำหรับบทบาทและเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1994) กล่าวว่า องค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ผู้วิจัยเลือกหนึ่งในองค์ประกอบแรกของ Marquardt ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1999) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นได้ด้วยการนำกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) ทำการประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในกิจกรรมผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดัง Revans (1980) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่แท้จริง (Real Learning) ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ กับสมาชิกกลุ่มที่ใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ จากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ออนไลน์ เพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายๆ ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนช่วยให้เกิดการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ และยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานอันหนึ่ง ที่มีความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคลไปสู่ระหว่างกลุ่ม ขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่นำมาใช้สำหรับองค์กร 7 ขั้นตอนประกอบด้วย 1.การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2.การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 3.การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Storage and Retrieval) 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification) 5.การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ 7.การเรียนรู้ (Learning) (Alavi, 1997; Arthur Anderson and APOC, 1996; Choo, 1996; Laudon and Laudon, 2002; Nonaka, 1996; Szulanski, 1996;

Turban et al, 2004; Van der Spek and Spijkervet, 1997; Wiig, 1993 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบันผู้ใช้บริการธุรกรรมทางการเงินได้มีโอกาสรับข้อมูลข่าวสาร และมีความรู้เรื่องการเลือกใช้บริการที่สะดวกมากขึ้น โดยผ่านเทคโนโลยีทรัพยากรอันทรงคุณค่าที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้วยเหตุนี้ ผู้ใช้บริการจึงมีความคาดหวัง และแสวงหาบริการธนาคารพาณิชย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการที่ตนเองคาดหวัง ซึ่งวิธีการดำเนินการแบบเก่าๆ ความรู้ กลยุทธ์ ลักษณะผู้นำและเทคโนโลยีในอดีต อาจไม่เพียงพอต่อการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในโลกธุรกิจในทศวรรษต่อไป ทางองค์กรเองก็ตั้งใจเป็นอย่างมากที่จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานของธนาคาร (Bruno, 2004) สิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับในยุคสารสนเทศนี้ที่ขาดเสียมิได้คือ เทคโนโลยี จัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการสืบค้น สื่อสาร ถ่ายโอนและรักษาความรู้ อาทิ เว็บไซต์ (Web Portals) ในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยเฉพาะเวิลด์ ไรด์ เว็บไซต์ (World Wide Web) กระดานความรู้ (Weblog) กระดานกระทู้ (Webboard) การสนทนาสด (Internet Chat) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) มาพัฒนาเป็นสื่อ โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ (Anytime Anywhere) เป็นการสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการเรียนรู้ มากไปกว่านั้นการส่งข่าวสารถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) ในการแลกเปลี่ยนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546) ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นับได้ว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ควรมีบทบาทในการช่วยให้การเรียนรู้ เป็นไปด้วยความสะดวกและประหยัดงบประมาณที่มีอย่างจำกัด นั่นคือการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดหาทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) ให้กับพนักงานในการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้แบบผสมผสาน คือ การเรียนรู้ที่ใช้หรือไม่ใช้เทคโนโลยี เพื่อใช้ในการปรับให้เข้ากับบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ และจัดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากปฏิบัติ ให้มีความสมดุลทั้งด้านสติปัญญาและด้านอารมณ์ ปลูกฝังทัศนคติ สร้างแรงจูงใจให้ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รักที่จะเรียนรู้ และเห็นว่าการเรียนรู้มีคุณค่าแก่ชีวิตกับพนักงานธนาคารพาณิชย์



ดังจะเห็นได้ว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มเป็นส่วนสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น Driscoll (2002) จึงนำเสนอการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) โดยปรับความสมดุลให้กับบุคลากรในองค์กรด้วยการแบ่งเวลางานและเวลาในการเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น ได้มีประสิทธิภาพ สามารถจัดกลุ่มได้ 4 แนวคิด ดังต่อไปนี้

- 1) การผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้บนเว็บ (Web-based technology) กับการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา (Singh, 2005)
- 2) การผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะใช้หรือไม่ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ก็ได้ (Bonk and Graham, 2004)
- 3) การผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้ทุกรูปแบบกับการเรียนรู้ในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมที่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ซึ่งเป็นมุมมองที่มีผู้ยอมรับกันอย่างแพร่หลายมากที่สุด (Smith, 2001; Bersin, 2004; Rovai and Jordan, 2004; Voos, 2003; Procter, 2003; Thorne, 2003; Harriman, 2004)
- 4) การผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้กับการทำงานจริง (Driscoll, 2002, Bersin, 2004)

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้ง การตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ในการดำเนินงานและการแข่งขัน โดยองค์กรต้องเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหาผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตัวพนักงานธนาคาร ผนวกกับองค์กรธนาคารที่ดีต้องให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในธนาคารซึ่งทุกคนต้องพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง มีความยินดีและเต็มใจในการร่วมกันเรียนรู้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์



## วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
3. เพื่อทดลองรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
4. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

## คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ทำให้พนักงานธนาคารพาณิชย์มีพฤติกรรมการเรียนรู้ก่อให้เกิดพฤติกรรม 3Cs ด้านพฤติกรรมความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมสื่อสาร และด้านพฤติกรรมพันธะสัญญา สูงขึ้นหรือไม่
3. รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ทำให้เกิดนวัตกรรมของกลุ่มหรือไม่

## ขอบเขตการวิจัย

1. การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยศึกษาธนาคารพาณิชย์เฉพาะสาขาสำนักงานใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้น เป็นการนำกระบวนการพัฒนาพนักงานในองค์กรที่มุ่งให้พนักงานสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การนำความรู้ไปใช้ และการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร โดยผ่านการนำการเรียนรู้แบบผสมผสาน

(Blended learning) ครอบคลุมเทคโนโลยีหรือสื่อต่าง ๆ ได้แก่ การเรียนออนไลน์ผ่านเครือข่าย (Online Learning) และการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-face)

3. ลักษณะกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ต่อเนื่องกันของคนกลุ่มเล็กๆ เพื่อร่วมกันขบคิดทำความเข้าใจร่วมกัน พัฒนา แก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล และกลุ่มแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) ปัญหา (Problem) 2) กลุ่ม (Set of Group) 3) กระบวนการซักถาม และการสะท้อนมุมมอง (Questioning and Reflection Processes) 4) แนวทางแก้ไข (Problem Solutions) 5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) 6) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Coach)

4. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย

5. กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

5.1 กลุ่มสำหรับสำรวจความคิดเห็นสภาพ ปัญหา และความต้องการ ได้แก่

1) พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สาขานานาและสาขาปทุมวัน 2) พนักงานธนาคารทุนธนาชาติ จำกัด(มหาชน) สาขามานูญครองและสาขารัชดา และ พนักงานธนาคารไอซีบีซี(ไทย) จำกัด (มหาชน) สาขาเอ็มโพเรียม

5.2 กลุ่มทดลองใช้ในรูปแบบฯ ได้แก่ พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย สาขานานา และสาขาปทุมวัน จำนวน 12 คน

6. ตัวแปรที่ศึกษา คือ

6.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนแบบผสมผสาน

6.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ ลักษณะที่ส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการพัฒนาให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ช่วยส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

6.2.1 พฤติกรรมการร่วมมือของกลุ่ม (Collaboration)

6.2.2 พฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่ม (Communication)

6.2.3 พฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม (Commitment)

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง กระบวนการพัฒนาพนักงานในองค์กรที่มุ่งให้พนักงานสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำความรู้ไปใช้และการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพจนทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร

2. **รูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model)** หมายถึง องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการความรู้ที่แสดงเป็นแผนภาพที่บอกถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คน หน่วยงาน และเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อมโยงกับขั้นตอนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ และ 7) การติดตามประเมินผล

3. **องค์ประกอบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Factor)** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้และทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วย วัฒนธรรมและเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างหน่วยงาน 3) คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ผู้รับบริการ และผู้เชี่ยวชาญ 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

4. **ขั้นตอนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง ลำดับการดำเนินการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร เพื่อมุ่งให้บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการติดตามประเมินผล

5. **พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)** หมายถึง ลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 3 ประการ คือ 1) พฤติกรรมความร่วมมือ (Collaboration) ที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม 2) พฤติกรรมสื่อสาร (Communication) ที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม และ 3) พฤติกรรมพันธะสัญญา (Commitment) ที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม

6. **พฤติกรรมกรรความร่วมมือ (Collaboration)** คือ พฤติกรรมกรรเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อย โดยสมาชิกกลุ่มที่มีความสามารถแตกต่างกันประมาณ 3-6 คนช่วยกันเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมาย กลุ่ม มี 5 องค์ประกอบคือ 1)การฟังและเกื้อกูลกัน 2)การปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด 3)ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสมาชิก 4)การใช้ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย 5)การวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม

7. **พฤติกรรมกรรสื่อสาร (Communication)** หมายถึง พฤติกรรมกรรถ่ายทอดเรื่องราว การแลกเปลี่ยนความคิด การแสดงออกของความคิดและความรู้สึก นอกจากนี้กรรสื่อสารยังส่งผลให้บุคคลในสังคมมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันโดยผ่านทางข้อมูลข่าวสาร สัญลักษณ์และเครื่องหมายต่างๆ ลักษณะของพฤติกรรมกรรสื่อสาร ประกอบด้วย 1) ใช้คำพูดหรือเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคล 3) การมีปฏิสัมพันธ์ต้องระมัดระวังในการสื่อสารรับรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) สื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ด้วยความถูกต้องและมีความเพียงพอของข้อมูล และ 5) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ไปในทางที่ดี

8. **พฤติกรรมพันธะสัญญา (Commitment)** หมายถึง พฤติกรรมกรรวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และยอมรับจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งมีความเต็มใจที่จะทำหน้าที่เพื่อเป้าหมายการทำงาน ลักษณะของพฤติกรรมพันธะสัญญา ประกอบด้วย 1)ความต่อเนื่องในการค้นหาข้อมูล คือ การเอาจริงเอาจังที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ถึงประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากไม่ได้ติดตามข้อมูล 2)การสะท้อนกรรเรียนรู้ คือ การที่พนักงานเห็นประโยชน์ในการนำองค์ความรู้ไปใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรของตน และ3)การวางแผนกรรปฏิบัติจริง คือ การกระทำ หรือปฏิบัติกิจกรรมของพนักงานที่กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ พัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง

9. **กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)** หมายถึง เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ที่ต่อเนื่องกันของคนกลุ่มเล็กๆเพื่อร่วมกันขบคิดทำความเข้าใจร่วมกันพัฒนา แก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่เจอประโยชน์ ต่อการพัฒนาทั้งบุคคลและทีม

10. **ปัญหาในงานธนาคาร** คือ ปัญหาในงานธนาคารที่เป็นจริงในองค์กร ควรมีความสำคัญและเร่งด่วน มีมานาน หรือลักษณะของสิ่งที่น่าสนใจสร้างสรรค์ต่อการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

11. **กรรเรียนรู้ (Learning)** คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า เปรียบเสมือนพฤติกรรมได้รับประสบการณ์ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดอย่างต่อเนื่องและถาวร

12. **รูปแบบ (Model)** หมายถึง ชุดของแนวคิดและแนวกรรปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ ซึ่งเป็นตัวแทนของจริงที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ

13. **องค์ประกอบรูปแบบ (Element of Model)** หมายถึง มโนทัศน์ที่ประกอบเป็น รูปแบบความร่วมมือระหว่างสถาบันการเงินภาคธนาคารกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ สื่อการเรียน การสอนทางไกล กิจกรรมการเรียนการสอน ผู้เรียน การประเมินผล สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน และผู้สอน

14. **การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)** หมายถึง การนำการเรียนแบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย (Online Learning) และอาจครอบคลุมเทคโนโลยีหรือสื่อต่าง ๆ เช่น การนำการเรียนแบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย (Online Learning) และครอบคลุมเทคโนโลยี หรือสื่อต่าง ๆ ได้แก่ weblog, chat, e-mail, webboard รวมทั้งการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) หรือการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional Classroom) มาใช้ในการเรียนการสอน เช่น หนังสือเรียน การอภิปราย เป็นต้น เพื่อสามารถตอบสนองความแตกต่างทางการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีความหลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้มากที่สุด รวมทั้งการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) หรือการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional Classroom) มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

15. **ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank)** หมายถึง ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้ ประกอบการธนาคารพาณิชย์ และหมายความรวมถึงสาขาของธนาคารต่างประเทศที่ได้รับอนุญาต ให้ประกอบการธนาคารพาณิชย์ด้วย

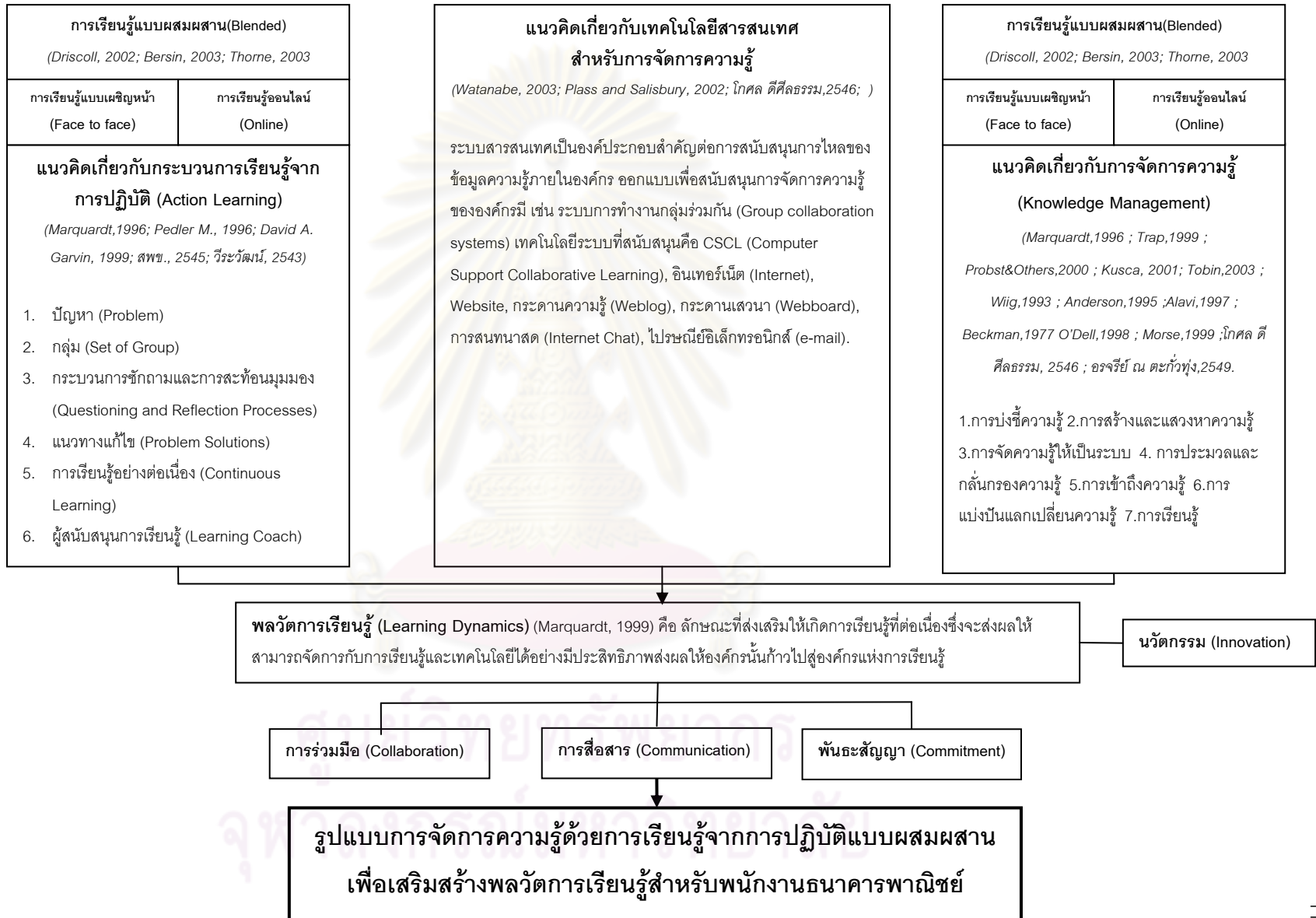
16. **พนักงานธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank Employees)** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันการเงินซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์

17. **บมจ. ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่** หมายถึง สาขาของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย ที่เป็นสาขาตั้งอยู่ในภาคกลาง คือ สาขานานา สาขาปทุมวัน

18. **รูปแบบของธนาคารพาณิชย์** หมายถึง แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ปี 2546 จัดทำโดยกระทรวงการคลังร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้กำหนดรูปแบบของ ธนาคารพาณิชย์ ไว้ 4 ประเภท คือ 1) ธนาคารพาณิชย์ 2) ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย 3) ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ และ 4) สาขาของธนาคารพาณิชย์ ต่างประเทศ



กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์



จากกรอบแนวคิดภาพที่ 1.1 สรุปแนวความคิดได้ว่า แต่ละตัวแปรที่สำคัญที่ได้นำมาวิจัย รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์นั้น จะประกอบไปด้วยดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นการจัดการความรู้ที่จะเป็นตัวช่วยให้องค์กรดำเนินไปข้างหน้า ไม่ว่าจะองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ ทราบถึงว่าองค์ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้ง การตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรมการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้พนักงานในธนาคารสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องทราบถึงองค์ประกอบและกระบวนการ ประกอบด้วย 1).การบ่งชี้ความรู้ 2).การสร้างและแสวงหาความรู้ 3).การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4). การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5). การเข้าถึงความรู้ 6).การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7).การเรียนรู้ เพื่อจะทราบได้ว่ามีปัจจัยใดบ้างเป็นส่วนช่วยและผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้และสรุปออกมาได้เป็นกระบวนการของการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning - AL) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน โดยมีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ 1) ปัญหา (Problem) 2) กลุ่ม (Set of Group) 3) กระบวนการซักถามและการสะท้อนมุมมอง (Questioning and Reflection Processes) 4)แนวทางแก้ไข (Problem Solutions) 5)การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) 6) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Coach) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหาและโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงานในขณะนั้น และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบผสมผสานในที่นี้ ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face to face Learning) โดยมีทั้งแบบประสานเวลา (Synchronous) และแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous) ซึ่งเป็นการนำสื่อหลากหลายรูปแบบมาใช้ เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ แต่ในการเลือกใช้ควรเลือกให้เหมาะกับแต่ละบริบท เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกัน ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CSCL (Computer Support Collaborative Learning) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนด้วยการแบ่งตามความสามารถการใช้งาน เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet), Website, กระดานความรู้ (Weblog), กระดานเสวนา (Webboard), ห้องสนทนา (Internet Chat), ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ซึ่งส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการพัฒนาองค์กรไปสู่การองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องเริ่มพัฒนาให้พนักงานมีความรู้รอบด้าน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์กรสำหรับทบทวน และเรียนรู้ประโยชน์ด้วยการปฏิบัติจริงในการทำงานก่อให้เกิดการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 1) การพัฒนาทักษะและความรู้ ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา ได้แก่ ทักษะพฤติกรรม 3Cs คือ พฤติกรรมความร่วมมือ (Collaboration) พฤติกรรมสื่อสาร (Communication) และ พฤติกรรมพันธะสัญญา (Commitment) และ 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์กรจากมุมมองใหม่

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการจัดการความรู้แบบผสมผสาน โดยตามกรอบแนวคิดพลวัตการเรียนรู้ตามที่ Marquardt (1996) กล่าวไว้คือ ลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่พลวัตการเรียนรู้ แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 3Cs ประการ คือ พฤติกรรมความร่วมมือ (Collaboration) พฤติกรรมสื่อสาร (Communication) และ พฤติกรรมพันธะสัญญา (Commitment)

2. ได้แนวทางการนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ขององค์กรสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อประมวลเป็นพื้นฐานความรู้ และกรอบแนวคิด โดยแบ่งเนื้อหาที่ศึกษาออกเป็นตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้
- 1.2 องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการความรู้
- 1.3 แนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้
- 1.4 การเป็นชุมชนนักปฏิบัติ
- 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบผสมผสาน

- 2.1 ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน
- 2.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบผสมผสาน
- 2.3 รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน
- 2.4 การออกแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้แบบผสมผสาน

#### ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพลวัตการเรียนรู้

- 3.1 ระดับของการเรียนรู้
- 3.2 ประเภทการเรียนรู้
- 3.3 ทักษะการเรียนรู้

ตอนที่ 4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

- 4.1 องค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 4.2 ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 5.1 เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้
- 5.2 เทคโนโลยีการสอนกับการจัดการความรู้
- 5.3 ระบบสารสนเทศกับการจัดการความรู้
- 5.4 เทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมการกระจายความรู้ด้วยระบบการจัดการสำนักงาน
- 5.5 เทคโนโลยีที่สนับสนุนการใช้ความรู้ร่วมกัน

ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

- 6.1 องค์ประกอบการวิจัยเชิงคุณภาพ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนกิจกรรมโดยนำกับเทคโนโลยีในการศึกษาเข้ามาจัดกระบวนการความรู้ครั้งนี้ประกอบด้วย

### ความหมายของการจัดการความรู้

ความหมายของความรู้

ดรักเกอร์ (Drucker, 1993) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) คือ ทรัพยากรที่สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ ที่ทำให้องค์กรต่างๆ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ดาเวนพอร์ท และพรูแซค (Davenport and Prusak, 1998) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างซ้ำของ เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งความรู้ จะเกิดจากสารสนเทศ และสารสนเทศจะเกิดจากข้อมูล

Natarajan and Shekhar, 2001 ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) คือ การปรุงแต่งเนื้อหาสาระที่มีความหมายหรือสารสนเทศให้ดีขึ้นโดยอาศัยการแปลความหมายและความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

ยีน ฌูว์รอร์ธ (2543) ได้กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นการใช้สารสนเทศเป็นฐานในการสร้างให้เกิดการคิดและตัดสินใจ

ไอบีเอ็ม (2544) ได้ระบุไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่อยู่ ไม่ว่าจะเกิดจากการเรียนรู้หรือจากประสบการณ์ หรือจากประสบการณ์ที่สะสมมา ทั้งนี้ความรู้เกิดขึ้นมาจากวิธีการทางตรรกหรือการวินิจฉัยจากความรู้เดิมและประสบการณ์ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ความรู้ หรือภูมิปัญญา ก็คือ สารสนเทศบวกกับการประมวลผลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ หรือความสามารถที่จะคิดหาทางออกหรือการแก้ปัญหาโดยการเปรียบเทียบกับสารสนเทศที่มีอยู่

จากการให้ความหมายคำว่า ความรู้ (Knowledge) ที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็มีนักวิชาการไทยหลายท่านได้นำคำว่า ภูมิปัญญา (Wisdom) มาใช้แทน ความรู้ ดังที่ ประเวศ วะสี (2544) ได้กล่าวถึงภูมิปัญญาชาวบ้าน หรือ ความรู้ดั้งเดิม (Tradition knowledge) ว่า เป็นความรู้ที่เกิดจากการทดลองปฏิบัติจริงในห้องทดลองทางสังคม ที่มีการค้นพบ ลองใช้ ดัดแปลง ถ้ายทอดกันมาด้วยเวลานานเป็นพันเป็นหมื่นปี หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความรู้กระแสวัฒนธรรม

เอกวิทย์ ณ ถลาง (2544) ให้ความหมายไว้ว่า ภูมิปัญญา หมายถึง ความรู้ ความคิด ความสามารถ ความชัดเจนที่กลุ่มชนได้จากประสบการณ์ที่สังคมใช้ในการปรับตัวและดำรงชีวิตในระบบนิเวศ หรือสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรมของกลุ่มชนนั้น

ก.พ.ร.: (2550) กล่าวว่า การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

น.พ.วิจารณ์ พานิช (2551) กล่าวว่า กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

The World Bank (2004) เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

### ความหมายการจัดการความรู้

Beckman (1997) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่มดังต่อไปนี้ กลุ่มที่หนึ่ง การสังเคราะห์การนิยามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge

Management Process Perspective) ดังตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์การนิยามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process Perspective)

| กระบวนการจัดการความรู้<br>(Knowledge Management Process Perspective)  | Davenport and Prudak, (1998) | Scarborough, Swan, and Trapp(1999) | Brown, and Duguid (2000) | Boyett and Boyett(2001) | Kucza(2001) | คณะแพทยศาสตร์และการแพทย์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2544) | Berrels(2001) | รวม | ผู้วิจัย |
|---|------------------------------|------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------|---|---------------|-----|----------|
| การค้นหา รวบรวม เลือกรวบรวม จัดเก็บ<br>กลั่นกรองสร้าง ถอดความรู้ (capture) แบ่งปัน<br>ใช้ประโยชน์ บูรณาการ นำเสนอ และเผยแพร่<br>ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ | ✓                            | ✓                                  | ✓                        | ✓                       | ✓           | ✓   | ✓             | ๘   | ✓        |
| มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจของ<br>บุคลากรในหน่วยงาน   |                              |                                    | ✓                        |                         |             |   |               | 1   |          |
| เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานใน<br>องค์กร  |                              | ✓                                  | ✓                        |                         | ✓           | ✓   |               | 4   | ✓        |
| เพื่อวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ  | ✓                            |                                    |                          |                         |             |   |               | 1   |          |
| บุคคลที่มีความรู้ความเฉลียวฉลาด   |                              |                                    |                          | ✓                       |             |   |               | 1   |          |
| มีการทำงานเป็นทีม   | ✓                            | ✓                                  |                          |                         |             |   | ✓             | 3   | ✓        |

ตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์นิยามกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการในกลุ่มที่  
หนึ่งนี้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการเชิงระบบที่ดำเนินการเกี่ยวกับการ  
ค้นหา รวบรวม เลือกรวบรวม จัดเก็บ กลั่นกรองสร้าง ถอดความรู้ แบ่งปัน ใช้ประโยชน์  
บูรณาการ นำเสนอ และเผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ มากที่สุดในจำนวนนักทฤษฎีที่ว่า  
ไว้ เพื่อได้จัดเป็นกระบวนการที่จะนำไปปฏิบัติออกมาเป็นความรู้ที่จะได้สร้างความรู้ความเข้าใจของ  
คนในทีมได้ออกมาอย่างเห็นผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

กลุ่มที่สอง การสังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Perspective) ตาม

ตารางที่ 2.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Perspective)

| นิยามเกี่ยวกับองค์กร<br>(Organizational Perspective) | Bertels, (2001) | Tiwana(2000) | Tannembaum (2001) | รวม | ผู้จัด |
|--|-----------------|--------------|-------------------|-----|--------|
| โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม                            | ✓               |              |                   | 1   |        |
| การสนับสนุนการจัดการความรู้                          | ✓               | ✓            | ✓                 | 3   | ✓      |
| เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                   | ✓               | ✓            | ✓                 | 3   | ✓      |
| การปรับปรุงกระบวนการทำงาน                            |                 | ✓            | ✓                 | 2   |        |
| ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม                          | ✓               |              |                   | 1   |        |
| ความสำคัญกับบุคลากร                                  | ✓               | ✓            | ✓                 | 3   | ✓      |
| สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ                 |                 | ✓            | ✓                 | 2   |        |

ตารางที่ 2.2 ผลการสังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับองค์กรของนักวิชาการในกลุ่มที่สองนี้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนการจัดการความรู้ รวมถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วยการสร้างกระบวนการทำงานหรือความสามารถในการทำงานที่ดำเนินไปพร้อมกับเทคโนโลยีสารสนเทศขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มที่สาม การสังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Organizational Perspective) ดังตารางที่ 2.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Organizational Perspective)

| นิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ<br>(Organizational Perspective)                     | Henrie and Hedgepeth, (2003) | Sveiby (1997) | SAP (2000) | Sarvary (1999) | Davenport and Prusak (1998) | O'Dell & Grayson (1998) | Wiig (1997) | วิจารณ์ พานิช(2545) | ประเศศ วลี (2545) | บทนิพนธ์วิจารณ์(2002) | รวม | ผู้วิจัย |
|---|------------------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|-------------------------|-------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-----|----------|
| เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรด้านความรู้   | ✓                            | ✓             | ✓          | ✓              | ✓                           | ✓                       | ✓           | ✓                   | ✓                 | ✓                     | 11  | ✓        |
| การจัดการกับจุดรวมหรือคลังข้อมูลของทรัพยากรบุคคลในองค์การ                         |                              |               | ✓          |                | ✓                           |                         |             |                     |                   |                       | 2   |          |
| ระบบที่ชัดเจนและรอบคอบ ในการสร้างการให้รางวัล                                     | ✓                            | ✓             |            |                | ✓                           | ✓                       | ✓           | ✓                   |                   |                       | 6   | ✓        |
| การนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ความรู้ขององค์การ |                              |               | ✓          |                | ✓                           |                         | ✓           |                     |                   |                       | 3   |          |

จากตารางที่ 2.3 ผลการสังเคราะห์นิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการของนักวิชาการในกลุ่มที่สามนี้ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้คือ กระบวนการที่องค์กรยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ได้แก่ การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ยกระดับความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกัน ในการแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงมีการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์การ

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ทั้ง 3 ประเภท ในด้าน กระบวนการ ด้านองค์กรและด้านบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กร

จัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การเรียนรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้งความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ได้ขององค์กร

### ขอบข่ายของการจัดการความรู้

จากแนวคิดของ Sveiby (1997) ได้สรุปเป็นขอบข่ายของการจัดการความรู้ ตามตารางข้างล่าง

ตารางที่ 2.4 ขอบข่ายการจัดการความรู้

| การจัดการความรู้ |   |  |
|------------------|---|--|
| เส้นทาง / ระดับ  | ความรู้ในฐานะที่เป็นวัตถุ                   | ความรู้ในฐานะที่เป็นกระบวนการ              |
| ระดับองค์กร      | การรีอับ้องค์กร<br>(Re – engineers)         | นักทฤษฎีองค์กร<br>(Organization Theorists) |
| ระดับส่วนบุคคล   | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน<br>(AI - Specialists) | นักจิตวิทยา<br>(Psychologists)             |

Wiig (1999) กล่าวถึงขอบเขตของการจัดการความรู้ว่ามีความกว้างขวางและซับซ้อนครอบคลุมถึงการบริหารจัดการ การปฏิบัติและหลักปรัชญา เทคโนโลยี กลยุทธ์ และลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ ความซับซ้อนที่กล่าวมาแล้วกับเหตุผลต่างๆ ของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันทั้งในมุมมองของธุรกิจ และมุมมองของการศึกษาและการฝึกอบรม จึงทำให้เกิดความสับสนในการศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ จากการติดตามการจัดการความรู้ Wiig ได้นำเสนอมิติของการจัดการความรู้เป็น 4 ด้านคือ เทคโนโลยี ด้านสาขาวิชา ด้านปรัชญาและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และด้านที่เกี่ยวกับสังคมกลุ่มใหญ่และการเคลื่อนไหวทางธุรกิจ รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

## 1. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเทคโนโลยี (KM as a Technology)

การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็น “เทคโนโลยี” ประกอบด้วยวิธีการในทางปฏิบัติ เป็นจำนวนมาก การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ระบบต่างๆ การจัดการความรู้ในมิตินี้ เกี่ยวข้อง กับกระบวนการขององค์กร ซึ่งส่วนมากจะให้ความสำคัญกับคนหรืออยู่บนพื้นฐานของ เทคโนโลยีสารสนเทศและเกี่ยวข้องกับการสร้างทรัพย์สินที่เป็นทุนทางปัญญา ทั้งนี้โดยจะให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) และการแบ่งปันความรู้ระหว่าง ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice – CoPs) บางครั้งอาจจะรวมถึงการสนับสนุน ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของคน โดยการช่วยค้นหาสารสนเทศรวมทั้งสนับสนุนระบบ อัตโนมัติของงานประจำหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจที่ไม่ได้เป็นงานประจำก็ตาม การจัดการความรู้ ในมิตินี้ส่วนมากให้ความสำคัญกับการประยุกต์ “วิธีการ” ความรู้ สำหรับจุดประสงค์ทางธุรกิจและการ ปฏิบัติงาน โดยพยายามสร้างมาตรฐานสำหรับการจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเทคโนโลยี

## 2. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นสาขาวิชา (KM as a Discipline)

การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็น “สาขาวิชา” เพื่อเตรียมพื้นฐานสำหรับการทำวิจัย จัดเตรียมหลักสูตรการศึกษา และการฝึกอบรม หรือพัฒนาวิธีวิทยาการและแนวคิดใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ในมุมมองนี้เป็นมุมมองที่เป็น สหสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาต่างๆ ตั้งแต่ จิตวิทยาศาสตร์ทางปัญญา ทฤษฎีการเรียนรู้ ปรัชญา ทฤษฎีทางการบริหารจัดการ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ และปัญญาประดิษฐ์ มุมมองด้านนี้เป็นมุมมอง เชิงทฤษฎี และปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ภายใต้กลไกและกระบวนการต่างๆ ที่ส่งผล กระทบต่อการจัดการความรู้และให้ความสำคัญกับการตอบคำถามในสาขาต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น “อะไรคือสิ่งที่ต้องเตรียมสำหรับอาชีพการจัดการความรู้” “เราจะมั่นใจได้อย่างไรว่าคนที่ทำงานด้าน การจัดการความรู้มีความรู้ที่เป็นภูมิหลังอย่างเพียงพอ” “อะไรคือการจัดการความรู้” “จะได้อย่างไร ให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น” และ “การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อสาขาอื่นๆ ทางธุรกิจและสังคมอย่างไร” เป็นต้น

### 3. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นปรัชญาและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ(KM as a Management Philosophy and Practice)

มุมมองด้านที่สามของการจัดการความรู้คือ “ปรัชญา” และ “การปฏิบัติ” มุมมองนี้ถูกพิจารณาโดยผู้บริหารต่างๆ ซึ่งนำการจัดการความรู้ไปเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือใช้เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานทางธุรกิจ ผู้นำทางธุรกิจจะวางแผนและปฏิบัติตามพื้นฐานความเชื่อและความเข้าใจถึงวิธีการที่การจัดการความรู้จะทำให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) วัฒนธรรมและแรงจูงใจ มุมมองนี้ให้ความสำคัญต่อแนวคิดทางธุรกิจ วิธีการที่จะใช้การจัดการความรู้และความสามารถของการจัดการความรู้ รวมถึงวิธีการที่การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมนั้นส่งผลต่อปรัชญาและการปฏิบัติของการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังเน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องกำหนดเป็นรูปแบบและการสนับสนุนความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเพื่อการสร้างศักยภาพของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

### 4. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นสังคมกลุ่มใหญ่และการเคลื่อนไหวทางธุรกิจ(KM as a Societal and Enterprise Movement)

มุมมองการจัดการความรู้ด้านสุดท้าย เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับโลกาภิวัตน์ที่ทำให้การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อปรับปรุงการแข่งขัน ซึ่งทำให้เกิดสังคมขนาดใหญ่และการเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ทางธุรกิจการเคลื่อนไหวนี้อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า กระแสโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 ได้นำไปสู่ “ยุคแห่งความรู้” ซึ่งมีปัจจัยการแข่งขันที่เป็นพื้นฐานคือ “ทุนทางปัญญา” ซึ่งจะถูกใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ มุมมองนี้ไม่ได้เน้นเพียงแค่การแข่งขันเท่านั้นแต่ยังเน้นถึงคุณภาพชีวิต คุณค่าส่วนบุคคลที่เป็นพื้นฐานและความรับผิดชอบ และคุณค่าทางธุรกิจ สังคมขนาดใหญ่และของโลก นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อ กลยุทธ์ นโยบาย และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างทุนทางปัญญาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งครอบคลุมถึงแนวคิดที่แตกต่างกันในฐานะที่เป็นการริเริ่มของโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อเติมช่องว่างความรู้ทางสังคมที่สำคัญและสร้างศักยภาพทุนทางปัญญาในระยะยาวโดยการปรับปรุงการศึกษาของเด็กก่อนวัยเรียน หรือการสร้างการวิจัยและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี



## วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้

**วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้** การกำหนดวัตถุประสงค์ให้กับองค์กรเพื่อให้ได้ทราบถึงเป้าหมายของผลสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้นั้นควรจะต้องมีการกำหนดให้กับผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมมิใช่ทำไปเพื่อตามกระแสแต่ทุกสิ่งทุกอย่างที่ดำเนินนั้นต้องมีผลของความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ก็ตาม วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่มีผู้สรุปไว้มีดังต่อไปนี้คือ 1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และ 3) เพื่อปรับปรุงเทคนิคกระบวนการโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ , 2543)

## ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ปัจจุบันแต่ละองค์กรพยายามที่จะเพิ่มพูนความรู้ด้วยการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นไปได้ยาก แต่เมื่อ Bacha (2000) (อ้างถึงใน นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการจึงทำให้เข้าใจถึงประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ ดังต่อไปนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประเภท คุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ และพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณท์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณท์นั้นๆ

7. การบริหารลูกค้าการศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็น การเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

### องค์ประกอบและขั้นตอนของการจัดการความรู้

#### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

นิยามที่กล่าวมาข้างต้นไม่ว่าจะเป็นนิยามการจัดการความรู้ ความรู้ และบริหารจัดการ ฯลฯ ที่จะเป็นตัวช่วยให้องค์กรดำเนินไปข้างหน้าด้วยการจัดการความรู้นั้น ไม่ว่าจะองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ได้ทราบ ว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้ง การตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขันโดยวิวัฒนาการ การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องทราบถึงองค์ประกอบ เพื่อจะทราบว่า มีปัจจัยใดบ้างเป็นส่วนช่วยและผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้และสรุปออกมาได้เป็นกระบวนการของการจัดการความรู้จนก่อให้เกิดการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณท์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

จากแนวคิดของ Stewart (1997) Davenport (1998) และ Tobin (2003) ได้ให้บทสรุปของหลักการบริหารจัดการความรู้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในการจัดการความรู้นั้นมีการเปลี่ยนแปลงและมีจุดเด่นที่อ่านแล้วได้เห็นภาพของข้อเปรียบเทียบถึงองค์กรในปัจจุบันอย่างเห็นได้ชัด โดยแบ่งสรุปตามตารางข้างล่าง มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 ตารางสรุปหลักการบริหารจัดการความรู้

| สจิวต์( Stewart,1997)  | ดาเวนพอร์ท (Davenport, 1998)   | โทบิน(Tobin, 2003)   |
|--|--|--|
| <p>1. องค์กรไม่ใช่เจ้าของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรลูกค้าแต่เพียงผู้เดียว</p> <p>2. เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องส่งเสริม การเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม</p> <p>3 ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องรับรู้ว่าถึงแม้พนักงานบางคนมีความสามารถพิเศษและมีความฉลาด แต่พวกเขาก็ไม่ใช่สินทรัพย์ขององค์กร</p> <p>4. ทรัพยากรโครงสร้างคือสินทรัพย์</p> <p>5. ทรัพยากรโครงสร้างมีวัตถุประสงค์เพื่อการสะสมความรู้และการเร่งกระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>6. ข้อมูลและความรู้ควรใช้ทดแทนสินค้าที่มีราคาแพง</p> <p>7. งานเกี่ยวกับความรู้มีลักษณะเฉพาะตัว</p> <p>8. องค์กรทุกแห่งควรวិเคราะห์วงจรคุณค่าของอุตสาหกรรม</p> <p>9. เน้นหนักที่กระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>10. ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรโครงสร้างสามารถเสริมสร้างซึ่งกันและกัน</p> | <p>1. การบริหารจัดการความรู้มีคุณค่า ราคาแพงสูง จึงต้องนำไปใช้อย่างคุ้มค่า</p> <p>2. การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ต้องการวิธีการผสมผสานกันของบุคคลและเทคโนโลยี</p> <p>3. การบริหารจัดการความรู้เป็นนโยบายระดับสูง</p> <p>4. การบริหารจัดการความรู้ต้องการผู้บริหารจัดการความรู้</p> <p>5. การบริหารจัดการความรู้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นจากการสร้างแผนที่ความรู้</p> <p>6. การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกัน เป็นการ กระทำที่ไม่ได้เป็นไปอย่างธรรมชาติ</p> <p>7. การบริหารความรู้หมายถึงการปรับปรุงกระบวนการงานความรู้</p> <p>8. การเข้าถึงความรู้เป็นแค่เพียงการเริ่มต้น</p> <p>9. การบริหารความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด</p> <p>10. การบริหารจัดการความรู้ต้องมีการติดต่อเชื่อมโยงความรู้</p> | <p>1. การบริหารจัดการความรู้ เป็นศาสตร์และศิลป์</p> <p>2. การบริหารจัดการความรู้ เก่งเพียงคนเดียวไม่พอเพียง</p> <p>3. การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมไม่ใช่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ</p> <p>4. สร้างแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>5. มียุทธศาสตร์ที่มุ่งมั่นชัดเจน</p> <p>6. เจาะประเด็น ลงส่วนลึก ทำให้เป็นปัจจุบันเสมอ</p> <p>7.อย่าถูกแขวนด้วยเพราะข้อจำกัด</p> <p>8. ตั้งความคาดหวัง หรือ กำจัดความเสี่ยง</p> <p>9. บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับไปในระบบที่มีอยู่</p> <p>10. ให้การศึกษาแก่ ผู้ใช้บริการของท่านที่บริการตนเอง</p> |

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ตามหลักการของการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย องค์กร บุคคล ความรู้ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ซึ่ง Marquardt (1996) ได้ให้รายละเอียดสำคัญ 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

## 1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังต่อไปนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กร สามารถทำได้ดังต่อไปนี้ 1) การให้ความรู้กับพนักงานเช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงานระบบที่เลี้ยง 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ และ 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมองออกไปภายนอกเพื่อการปรับปรุงผลงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ต้องอาศัยการปรับใช้ความคิด และสร้างสรรค์ความก้าวหน้า ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การให้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น 2) การจ้างที่ปรึกษา 3) การอ่านทั้งจากสื่อสิ่งพิมพ์ อีเมลล์ และบทความ 4) การดูโทรทัศน์ วีดิโอ และ ภาพยนตร์ 5) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคมและเทคโนโลยี 6) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่นๆ 7) การจ้างพนักงานใหม่ และ 8) การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

## 2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้

หน่วยงานหรือคนในองค์กร หมายความว่าทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้มีดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้ที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)

2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็น ความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร (Tacit to Explicit)

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมเข้าด้วยกันและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้ อาจจำกัดอยู่ที่การเน้นสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดย ปริยายซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

2.7 การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับ การเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from past experience)

### 3. การจัดเก็บข้อมูลและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้องค์กรต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และ จากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในกาเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรตั้งอเก็บรักษาสิ่งที้องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็ข้อมูล สารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้ง เกี่ยวกับสะสมความรู้ของครควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้คือ 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดให้มีการจำแนก รายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็น ในการเรียนรู้ และ 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใ้ได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และ เหมาะสมตามที่ต้องการ



ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้หน้าที่ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ส่วนของการค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญการทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กรหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

#### 4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) 2) การฝึกอบรม 3) การประชุมภายใน 4) การสรุปข่าวสาร 5) การสื่อสารภายในองค์กร 6) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น 7) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และ 8) ระบบพี่เลี้ยง

ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผนโดยวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) การหมุนเวียนงาน 2) เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา 3) ถ่ายโอนผ่านคณะทำงาน และ
- 4) ผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ



โกศล ดีศีลธรรม (2546) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ออกเป็น

## 2 ส่วนดังต่อไปนี้

1. สังคม-วัฒนธรรมและองค์กร (Social – Cultural & Organizational Components)
2. องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (Technological Components)

Awad & Ghaziri (2004) ได้ให้แนวคิดที่ว่าองค์กรถือการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งบุคคลมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและความรู้ระหว่างบุคคล ทีม และองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีและกระบวนการช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้ และความรู้ก็เป็นสิ่งที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลและมีการปรับเปลี่ยนภายใต้วัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้การจัดการกับความรู้เป็นสิ่งที่ค่อนข้างลำบาก สิ่งที่สำคัญก็คือ การดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ออกมาได้อย่างไร และจะวัดความรู้นั้นอย่างไร ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าไม่สามารถวัดความรู้ได้ ก็ไม่สามารถที่จะจัดการกับความรู้ได้” ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการกับองค์ความรู้ต่างๆ เหล่านี้ การจัดการความรู้จึงเป็นความสามารถขององค์กรในการแสวงหาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่เป็นความรู้ และจัดระบบให้เกิดการไหลเวียนของความรู้หรือนวัตกรรมเหล่านั้นอย่างทั่วถึงในทุกระดับขององค์กร การจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่สำคัญ 3 ประการคือ บุคคล เทคโนโลยี และกระบวนการ

Muina และ Enrique (2002) ได้นำเสนอองค์ประกอบของกระบวนการสร้างความรู้เป็นกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการสร้างความรู้และการปรับเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ภายในแต่ละระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระหว่างองค์กร

เนาวนิตย์ สงคราม (2550) ทำการวิจัยงานการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบการสร้างความรู้ คือ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้สรุปองค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรผลข้อมูล (data) ไปเป็นข้อสนเทศ (information) และใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติการ (action) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็นระดับต่างๆดังนี้

1. ระดับของข้อมูล มีการบันทึกจากการทำงาน ค้นหาหรือขุดค้น นำมาตรวจกรอง เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และสำคัญต่อองค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบพร้อมทั้งการค้นหา (Search Engine) มีกิจกรรมถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล
2. ระดับข้อสนเทศ มีการเลือกหมวดหมู่ จัดหมวดหมู่ ให้ผู้ใช้ จัดเก็บ พร้อมทั้งบริการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนและนำไปใช้

3. ระดับความรู้ ดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) ในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งเชื่อมโยงยิ่งขึ้น

บุญส่ง หาญพาณิชย์ (2546) ศึกษาถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ได้แก่ ผู้บริหาร ระบบการสื่อสาร และ วัฒนธรรมสถาบัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ของ สถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก

Awad และ Ghaziri (2004) กล่าวว่าองค์กรจะต้องพิจารณาในเรื่องของวัฒนธรรม สังคม และการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างๆ กับการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี ในการที่จะส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมของการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร

Giri (2000) กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการแบ่งปัน การเผยแพร่ และการใช้ความรู้ขององค์กร โดยต้องมีความง่าย ต่อการใช้ เชื่อมถือได้ และสามารถเข้าถึงได้จากทุกหนทุกแห่ง มีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน ความรู้ เพราะปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือการที่บุคคลเต็มใจที่จะแบ่งปัน มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางวัฒนธรรม รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะช่วยสนับสนุน ให้กระบวนการถ่ายโอนความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Koskinen (2003) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ประโยชน์ของความรู้ที่เป็นนัย โดยแบ่ง ออกเป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยที่ปัจจัยภายในจะเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้ การควบคุมของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) ระบบความจำ (Memory System) รวมถึง ประสบการณ์, Mental Model, การรู้โดยสัญชาตญาณ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการสร้างและ การปรากฏของความทรงจำของแต่ละบุคคล 2) ระบบการสื่อสาร (Communicational System) รวมถึงการมี ปฏิสัมพันธ์ ภาษา ความใกล้ชิด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการสื่อสารข้อมูล ซึ่งกลายมาเป็นความรู้ 3) ระบบการจูงใจ (Motivation System) รวมถึงการให้คำมั่นสัญญา ซึ่งเป็นการแสดงออกของแรง จูงใจของแต่ละบุคคล และความไว้วางใจซึ่งรวมถึงการจูงใจบุคคล ในการแบ่งปันและการรับความรู้ ที่เป็นนัย ส่วนปัจจัยภายนอกจะถูกควบคุมโดยแต่ละบุคคล น้อยกว่าปัจจัยภายใน ซึ่งเรียกว่าระบบสถานการณ์ (Situational System) โดยจะรวมถึงรูปแบบ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้อธิบายและกำหนดสถานการณ์การใช้ความรู้ ที่เป็นนัยมากหรือน้อย

นอกจากนี้ APQC และ Anderson (1995) ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยมีความเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากสิ่งที่อยู่แวดล้อม คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการวัด ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คุณสมบัติของภาวะผู้นำจะประกอบด้วยความพอใจและการตัดสินใจในการจัดการของผู้บริหารในองค์กร คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ถูกกำหนดว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการจัดการความรู้ คือ มีความเข้าใจถึงประสิทธิภาพของการสร้างรายได้ของแหล่งทรัพยากรความรู้ขององค์กรและพัฒนากลยุทธ์สำหรับทางการตลาดและการขายความรู้ มีการใช้ความรู้และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่มีอยู่แล้วและเพื่อสร้างความสามารถหลักใหม่ขององค์กร, แต่ละบุคคลได้รับการแต่งตั้ง การประเมินและได้รางวัลบนฐานของความช่วยเหลือที่บุคคลปฏิบัติเพื่อการพัฒนาความรู้ขององค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องมีแนวทางที่ทำให้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของงานการจัดการซึ่งบางครั้งต้องมีการตั้งผู้จัดการความรู้ผู้ซึ่งมีอำนาจและแหล่งทรัพยากรที่จะส่งเสริมการเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กร ที่จะเป็นตัวกำหนดความสามารถหลักขององค์กร

2. วัฒนธรรม (Culture) เมื่อมีการสร้างองค์กรความรู้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องสนใจเป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการมักจะตรงข้ามกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วในอดีต ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ คุณสมบัติที่จำเป็นของวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดไว้คือ มีการสนับสนุนและทำให้เกิดการแข่งขันความรู้, เต็มไปด้วยบรรยากาศของการเปิดใจกว้างและความไว้วางใจ, มีความยืดหยุ่นและความต้องการนวัตกรรมที่กระตุ้นกระบวนการเรียนรู้, และพนักงานต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การแข่งขันความรู้มีการแพร่หลายทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร พนักงานจะมีการแบ่งปันแนวคิดและความรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรก็จะมีการปรับวิธีการใหม่ในการเก็บรวบรวม และแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความสามารถหลัก และประสบการณ์อื่นๆ

3. เทคโนโลยี (Technology) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการได้รับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร แต่เทคโนโลยีไม่ใช่ตัวสร้างการแข่งขันความรู้ ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการวัด จะต้องปฏิบัติไปในเวลาเดียวกันเพื่อที่จะทำให้การแข่งขันความรู้มีความเป็นไปได้ องค์กรหลายๆ แห่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี แต่จากประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่าการเน้นในด้านเทคโนโลยีเป็นการเน้นในด้านเดียวมากเกินไป องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ทั้ง 4 ปัจจัยในการจัดการกับการแข่งขันความรู้ขององค์กร คุณสมบัติที่จำเป็นของเทคโนโลยีในองค์กรความรู้ คือ เป็นการเชื่อมระหว่างแต่ละบุคคลทุกคนในองค์กร และเชื่อมโยงบุคคลกับองค์กรภายนอกที่มีความสัมพันธ์กัน, สร้างคลังความรู้ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงได้ตลอดทั้งองค์กร, ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานง่ายขึ้น, และการสนับสนุนความร่วมมือทำให้มี

การเผยแพร่ไปสู่พนักงานได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าระบบการสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก และภายในองค์กร โดยเฉพาะภายในองค์กรจะมีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

4. การวัด (Measurement) การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการวัดและการประเมินผลที่ได้รับ คุณสมบัติของการวัดที่พบในองค์กรความรู้ คือ มีการระบุแนวทางของการเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับผลลัพธ์ทางการเงิน, มีการพัฒนาตัวชี้วัดเฉพาะสำหรับการจัดการความรู้, การทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของสิ่งที่จับต้องในฐานความรู้ขององค์กร, การวัดขององค์กรจะพิจารณานำหนัก “แข็ง” และ “อ่อน” เหมือนกับตัวชี้วัดทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน ซึ่งตัวอย่างของการประเมินการพัฒนาขององค์กรความรู้คือ ความสัมพันธ์ลูกค้า ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ นวัตกรรม และกระบวนการปรับปรุง

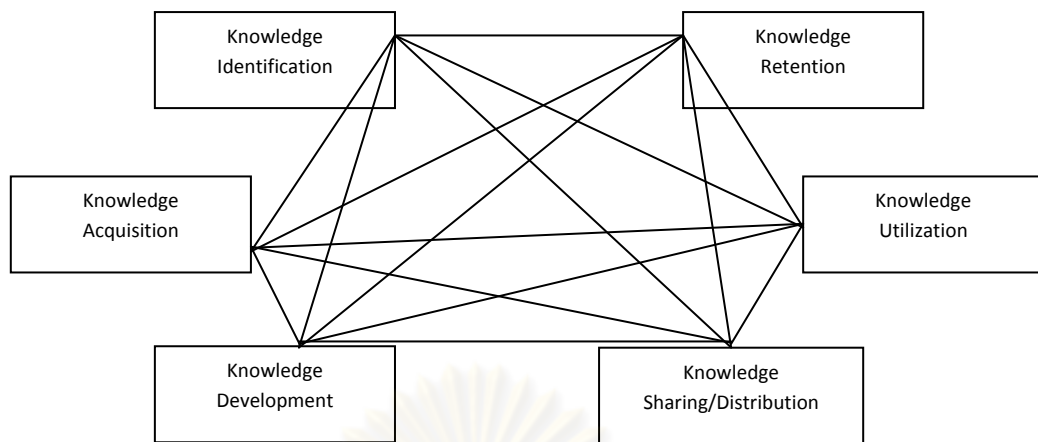
### ขั้นตอนของการจัดการความรู้

Trapp (1999) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการดังต่อไปนี้

- 1) เป้าหมายความรู้
- 2) การระบุถึงความรู้
- 3) การจัดหาความรู้
- 4) การพัฒนาความรู้
- 5) การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้
- 6) การใช้ความรู้
- 7) การเก็บรักษาความรู้
- 8) การประเมินและทบทวนความรู้
- 9) การควบคุมความรู้

Probst, Raub and Romhardt (2000) สรุปว่าการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ 1) การระบุถึงความรู้ 2) การจัดหาความรู้ 3) การพัฒนาความรู้ 4) การแบ่งปัน/การกระจายความรู้ 5) การใช้ความรู้ และ 6) การเก็บรักษา/จดจำความรู้ องค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำเสนอด้วยแผนภาพที่ 2.1 ดังต่อไปนี้

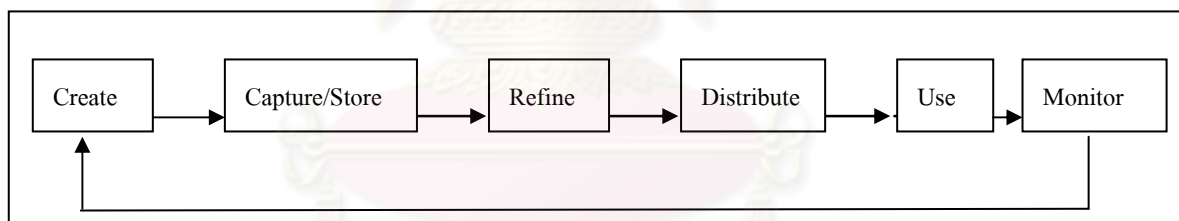
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ

Probst, Raub and Romhardt (2000)

สำหรับ Turban and Aronson (2001) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ ออกเป็น 6 ประการคือ 1) การสร้างความรู้ 2) การจับและเก็บความรู้ 3) การเลือกหรือกรองความรู้ 4) การกระจายความรู้ 5) การใช้ความรู้ และ 6) การติดตาม/ตรวจสอบ กระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยภาพที่ 2.2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Turban and Aronson (2001)

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ มี 7 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) บุคคลควรต้องรู้ว่าต้องการความรู้อะไรในการทำงาน และต้องดูว่าเรามีความรู้นั้นแล้วหรือยัง ควรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้

2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) บุคคลและองค์กรต้องพยายามหาความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ไปทั่วทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่อยู่นิ่ง ๆ รอให้ความรู้เดินทางมาหา



### 3. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge own ledge Organization)

เป็นการแบ่งชนิดและประเภทของความรู้ จัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

เป็นการจัดทำรูปแบบและภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงความต้องการ

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความสามารถในการเข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็วในเวลาที่ต้องการ

6. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ

7. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และปรับปรุงองค์กรช่วยให้องค์กรดีขึ้น

รูปแบบกระบวนการของ Kucza (2001) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการดังต่อไปนี้

1. Identification of need for knowledge เป็นการระบุความต้องการความรู้ซึ่งประกอบด้วยการระบุความต้องการและการกำหนดต้องการ

2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 1) การสร้างเกณฑ์การสืบค้น 2) ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 3) ประเมินผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือก 4) คัดเลือก และ 5) การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ประการคือ 1) การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ และ 2) การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่างๆ

4. Creation of knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการคือ 1) การระบุถึงความคิดใหม่ๆ 2) การประเมินความคิดใหม่ๆ 3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ และ 6) การสร้างความรู้



5. Knowledge collection and storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการดังต่อไปนี้ 1) การระบุนความรู้ 2) การประเมินความรู้ 3) การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 4) การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5) การบูรณาการความรู้ และ 6) การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

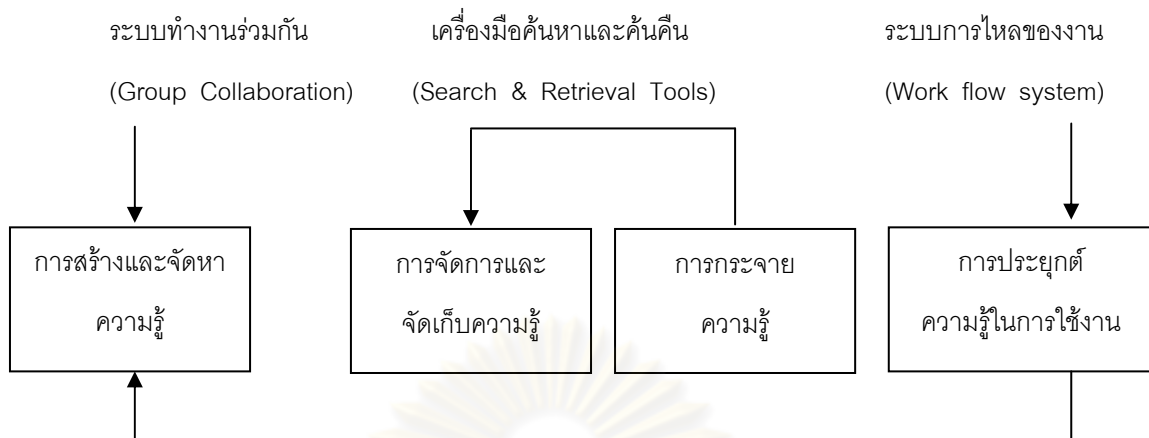
6. Knowledge update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการดังต่อไปนี้ 1) การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง 2) การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และ 3) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

โกศล ดีศีลธรรม (2546) เสนอองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้พร้อมกันนี้ได้เสนอระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System – KMS) เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกันโดยที่กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการดังต่อไปนี้

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและให้สารสนเทศทางความรู้ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์ โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงาน (Rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิด Tacit knowledge ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator)

2. การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการค้นคืนสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้ของโกศล ดีศีลธรรม (2546)

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ

จากองค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้ข้างต้นที่กล่าวมาแล้วนั้น จึงสรุปเชิงเปรียบเทียบขององค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้ในตารางข้างล่าง ดังต่อไปนี้



จากตารางที่ 2.6 แนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ผลของการสังเคราะห์องค์ประกอบหรือกระบวนการของการจัดการความรู้พบว่ามีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Storage and Retrieval)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

### แนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญหลายอย่าง อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร องค์กร ความไว้วางใจ เทคโนโลยี ฯลฯ หากแต่ถ้าได้มีบุคคลกล่าวถึงหลายๆปัจจัยด้วยกัน ในการนำทุกองค์ประกอบเป็นแรงสนับสนุนภารกิจที่จะก้าวไปสู่การจัดการความรู้

### ตัวแปรที่มีอิทธิพลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้

ตัวแปรที่มีอิทธิพลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้ รวบรวม วิเคราะห์งานวิจัย และบทความภาษาต่างประเทศเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในด้าน การศึกษาและอบรมทางด้านองค์กร ที่ค้นได้จากฐานข้อมูลหลายแหล่ง โดยนำเสนอ รายละเอียดเป็นตารางวิเคราะห์ในหัวข้อเกี่ยวกับพื้นฐานทางทฤษฎีที่สามารถนำมาสนับสนุน แนวความคิดที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ได้ทั้งหมด 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1) คุณลักษณะบุคคลากร ประกอบไปด้วยระดับบุคคล ระดับทีมงาน ผู้นำทีม สมาชิกทีม และวิทยากรกระบวนการ ตามที่ อภรณ์ ใจเที่ยง(2548) ได้คำนึงถึงผู้สอนทุกคน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากการเป็นผู้บอกความรู้ให้จบไปในแต่ละครั้งที่เข้าสอนมาเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก(Facilitator)ในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนกล่าวคือเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนจัดสิ่งเร้าและจัดกิจกรรมให้ผู้เรียน เกิดการพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล การจัดกิจกรรมจึงต้องเป็นกิจกรรมที่ ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ วิจัย สร้างสรรค์ศึกษาและค้นคว้าได้ลงมือปฏิบัติจน

เกิดการเรียนรู้และค้นพบความรู้ด้วยตนเองเป็นสาระ รักการอ่าน รักการเรียนรู้อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต(Long-life Education) และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Man) ผู้สอนจึงต้องสอนวิธีการแสวงหาความรู้ (Learn how to learn) มากกว่าสอนตัวความรู้ สอนการคิดมากกว่าสอนให้ท่องจำสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มากกว่าเน้นที่เนื้อหาวิชา ดังที่ ประเวศ วะสี (2541:72) ได้กล่าวไว้ว่า “...ต้องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ใหม่จากการเอาวิชาเป็นตัวตั้งไปสู่การเอาคนและสถานการณ์จริงเป็นตัวตั้ง เรียนจาก ประสบการณ์และ กิจกรรม จากการฝึกหัดจากการตั้งคำถามและจากการแสวงหาคำตอบซึ่งจะทำให้สนุก ฝึก ปัญญาให้ กล้าแข็ง ทำงานเป็น ฝึกคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความอดทน ความรับผิดชอบ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรวมกลุ่ม การจัดการ การรู้จักตน...”

2) คุณลักษณะขององค์กร วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ/กลยุทธ์ เป้าหมาย/แผนการจัดการความรู้ ถ้าจะให้มองถึงผลจากการประยุกต์ใช้ โดยการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ มาใช้ พบว่ามีส่วนช่วยในเรื่องของการก้าวไปพร้อมกันเป็นหนึ่งเดียวขององค์กรที่มีควมมุ่งมั่น ไปให้ถึงเป้าหมายร่วมกันตั้งแต่ระดับสูงสุดของหน่วยงานจนถึงระดับล่างที่มีเนื้อหาสาระ แรงจูงใจ การสนับสนุนการสืบค้น การเข้าถึงข้อมูล การถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ อีกทั้งยังสามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินได้ (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2549)

3) คุณค่า/ความเชื่อ/วัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงระดับความเชื่อในตัวขององค์กรนั้นๆว่าเป็นอย่างไร องค์กรใดมีวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสม และแข็งแกร่งจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคความยากลำบากในภาวะวิกฤตได้ดีกว่าองค์กรอื่น เสมอ บางองค์กรประสบภาวะขาดทุนมาก แต่คนในองค์กรมีความรักยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้องค์กรอยู่ได้ ไม่ยอมจากเมื่อองค์กรลำบาก ทุกคนมีความเชื่อและทุ่มเทให้กับองค์กร อย่างเต็มที่จนในที่สุดสามารถนำพาองค์กรผ่านวิกฤติไปได้ (กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ , 2546)

4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยี ที่ทำให้ความรู้สามารถไปถึงจุดสำเร็จ คือ เทคโนโลยีสามารถเชื่อมโยงได้ ซึ่งในปัจจุบันมีการพัฒนาเพิ่มจากเดิมโดยการนำจุดเด่นที่ดีของเทคโนโลยีมาช่วยส่งเสริมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแสวงหาความรู้ การแพร่กระจายความรู้ และการนำความรู้มา

เก็บ จึงทำให้สามารถเป็นอีกองค์ประกอบที่ช่วยขับเคลื่อนความน่าจะเป็นในการพัฒนาองค์กรไปได้

5) การสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัลหรือตอบแทน การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมในระดับองค์กร โดยถือว่าเป็นภารกิจขององค์กรที่จะต้องดำเนินการให้กับบุคลากรเพื่อให้ทุกคนได้พัฒนา เกิดความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและความมั่นคงต่อองค์กร (ภูสิญา พลอยเลี้ยง, 2549)

6) การประเมินผลงาน การวัดผล และการประเมินผล การจัดการความรู้ ทำให้ทราบว่าการจัดการความรู้จะตรวจสอบอย่างไร โดยใช้วิธีการ และเครื่องมืออะไรมาวัด เพื่อนำผลที่ได้รับจากการวัด มาพิจารณาหรือเทียบกับเกณฑ์นำไปสู่การตัดสินใจ ปรับปรุงหรือทบทวนแก้ไข รวมทั้งพัฒนาให้การจัดการความรู้มีคุณภาพมากขึ้น เป้าหมายสุดท้ายของการวัดและการประเมินคือ การพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนา จนถึงเกณฑ์ หรือ ระดับความพึงพอใจตั้งแนวคิดตั้งที่ว่า “ถ้าไม่มีการวัด การประเมิน การจัดการความรู้จะรู้ได้อย่างไรว่าจะพัฒนาอย่างไร” “ที่ใดมีการวัดที่นั่นมีการปรับปรุง” การวัดผลและประเมินผลจึงเป็นหัวข้อสำคัญของการพัฒนา (เขาวดี ราชชัยกุล, 2542)

### การเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices, CoP)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices, CoP) จัดได้ว่าเป็นแนวคิดที่สำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากว่าการเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัติ นั้น จะสะท้อนให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาและการจัดการยกระดับองค์ความรู้ขององค์กร สถาบันหรือสังคมได้เป็นอย่างดี (อนุชาติ พวงสำลี, 2006) ดังนั้นชุมชนนักปฏิบัติ จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการความรู้ และการพัฒนาที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้

การสร้างชุมชนนักปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้ที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในขณะนี้ มีความสำคัญและท้าทายเป็นอย่างมาก เพราะในสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ระบบเศรษฐกิจได้มีการเปลี่ยนเป็นการใช้ความรู้เป็นหลัก จึงต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้และสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติอย่างแท้จริง เนื่องจาก



ความรู้ชนิดนี้เป็นความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทและเงื่อนไขของชุมชนและองค์กรมากกว่า  
ความรู้ที่นำเข้ามาจากภายนอกเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

### ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

ได้มีผู้ให้ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติไว้หลากหลายมาก ซึ่งสามารถประมวลได้  
ดังนี้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความชอบ  
มีความสนใจในสาระ ความเชี่ยวชาญ หรือมีปัญหาาร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มพร้อมและเต็มใจที่  
จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2547) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงาน  
ด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้  
ประสบการณ์จากการทำงาน

Wenger และคณะ (2002) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสนใจ  
มีปัญหา หรือมีแรงปรารถนาในสิ่งหนึ่งร่วมกัน และเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่  
สมาชิกในชุมชนเห็นร่วมกันผ่านการปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชนอย่างต่อเนื่อง

Sharp (1997) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการที่เกิด  
ขึ้นมาจากความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือเพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ  
อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติท่ามกลางสมาชิกในกลุ่มทำงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่ง  
ชุมชนนักปฏิบัติอาจเป็นกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ที่มาทำงานร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่งและมีการ  
ติดต่อสื่อสารกันอย่างกว้างขวางเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่  
ปฏิบัติ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสนใจ มี  
ปัญหา หรือมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันเป็นเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ  
เพื่อทำงานร่วมกันและเสริมสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเห็นร่วมกัน  
ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ชุมชนนักปฏิบัติ จัดได้ว่าเป็นชุมชนที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาด้วยตัวเอง และมีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ชุมชนนักปฏิบัติจึงมีทั้งขนาดเล็กที่มีสมาชิกผู้เชี่ยวชาญมารวมตัวกันเพียง 2-3 คน หรือมีขนาดใหญ่ที่มีจำนวนสมาชิกกว่า 1,000 คน และวงจรอายุของชุมชนนักปฏิบัติ อาจมีอายุยาวนานหรืออาจมีช่วงอายุที่สั้น (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) จะเห็นได้ว่าชุมชนนักปฏิบัติมีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่ง Wenger และคณะ (2002) กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติถึงจะมีความหลากหลาย แต่ก็ล้วนอยู่ภายใต้โครงสร้างพื้นฐานเดียวกัน โดยมีรูปแบบต่างๆ คือ มีทั้งชุมชนขนาดเล็กที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านไม่กี่คนและชุมชนขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกหลายร้อยคน มีทั้งชุมชนที่มีอายุยืนยาวและชุมชนที่มีอายุระยะสั้น มีทั้งชุมชนที่อยู่รวมกันและชุมชนที่กระจายตัวอยู่ในหลายพื้นที่ มีทั้งชุมชนที่ประกอบด้วยสมาชิกในสาขาหรือหน่วยงานเดียวกันและชุมชนที่มีสมาชิกที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีทั้งชุมชนที่เกิดขึ้นภายในขอบเขตหรือหน่วยงานเดียวกันและชุมชนที่ข้ามขอบเขตของหน่วยงานหรือองค์กร มีทั้งชุมชนที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้วางแผนไว้และชุมชนที่เกิดขึ้นโดยเจตนาที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้น และมีทั้งชุมชนในรูปแบบที่ไม่มีใครรู้จักไปจนถึงชุมชนที่มีการแต่งตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ชุมชนนักปฏิบัติยังสามารถสร้างคุณค่าในหลายรูปแบบ โดยชุมชนนักปฏิบัติสามารถเชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในแต่ละพื้นที่เข้าด้วยกัน สามารถวินิจฉัยและชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำซาก สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกันแม้จะเป็นหน่วยงานที่ทำงานคล้ายคลึงกันและช่วยผลักดันทุกคนให้ขึ้นไปสู่มาตรฐานสูงสุด รวมทั้งสามารถเชื่อมโยง ประสานกิจกรรม และแนวคิดริเริ่มที่ไม่เชื่อมโยงกันถึงแม้จะเน้นที่องค์ความรู้เดียวกันเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wenger และคณะ, 2002)

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2547) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติว่าเป็นชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
4. มีวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน

6. มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบหน้ากันโดยตรงหรือผ่านเทคโนโลยี
8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
9. มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
10. มีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายงาน ทำให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ

Wenger และคณะ (2002) ยังได้กล่าวว่า ชุมชนนักปฏิบัติเป็นการผสมผสานองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ

1. โดเมนความรู้ (Domain) เป็นการกำหนดองค์ความรู้พื้นฐานที่เป็นที่สนใจร่วมกันของชุมชน โดยชุมชนจะร่วมกันกำหนดโดเมน ซึ่งเน้นวัตถุประสงค์และคุณค่าที่มีต่อสมาชิกและผู้มีส่วนร่วมอื่นๆ ของชุมชน การกำหนดโดเมนจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในการช่วยเหลือและเข้าร่วมในชุมชน มีการแนะนำการเรียนรู้ของสมาชิก และช่วยทำให้สิ่งที่ชุมชนปฏิบัติมีความหมาย การได้รู้ขอบเขตและความทันสมัยของโดเมนความรู้จะช่วยให้สมาชิกสามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจนว่า แนวคิดหรือความรู้ใดควรค่าแก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะนำเสนอแนวคิดหรือความรู้นั้นอย่างไร และกิจกรรมใดที่ควรดำเนินการต่อไป

การมีโดเมนร่วมกันจะก่อให้เกิดความรู้ที่รับผิดชอบต่อองค์ความรู้และการพัฒนาแนวปฏิบัติ ซึ่งโดเมนของชุมชนนักปฏิบัติอาจเริ่มต้นจากความรู้แบบพื้นๆ ไปจนถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดเมนของชุมชนจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ชุมชนยังคงอยู่เป็นชุมชนต่อไป โดยเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนมาอยู่ร่วมกันและเป็นตัวชี้นำการเรียนรู้ของชุมชน โดเมนไม่ใช่กลุ่มของปัญหาที่ตายตัว แต่มีวิวัฒนาการควบคู่ไปกับโลกภายนอกและพัฒนาการของชุมชน มีการกำหนดเนื้อหาและขอบเขตของโดเมน โดยที่โดเมนประกอบด้วยประเด็นหรือปัญหาหลักๆ ที่สมาชิกพบเป็นประจำ และชุมชนจะต้องดูแลโดเมนที่พัฒนาขึ้นมาเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบในส่วนของตนเองเชี่ยวชาญและถ่ายทอดความรู้และทักษะที่ดีที่สุดเท่าที่มีอยู่ให้กับชุมชน

2. ชุมชน (Community) ช่วยให้เกิดสายใยแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่มีความเข้มแข็งจะ ช่วยส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์บนพื้นฐานแห่งความเคารพและความไว้วางใจ โดยจะสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด การตั้งคำถามและการรับฟังอย่างตั้งใจ ชุมชน จัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการเป็นส่วนหนึ่ง ของชุมชนและกระบวนการทางปัญญาที่เกี่ยวข้องทั้งทางกายและจิตใจด้วย

องค์ประกอบด้านชุมชนมีความสำคัญมากต่อโครงสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนนักปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงแค่เว็บไซต์ ฐานข้อมูล หรือแหล่งรวบรวมแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เท่านั้น แต่เป็นกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มาเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์กันและอยู่ ภายใต้อะบวนการพัฒนาความรู้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและการมีพันธะสัญญาร่วมกัน ใน การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ สมาชิกจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอในประเด็นที่ มีความสำคัญต่อโดเมน เพื่อช่วยให้สมาชิกพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับโดเมนและ แนวทางพัฒนาที่จะนำไปสู่แนวปฏิบัติ หลักการของชุมชนนักปฏิบัติไม่เพียงแค่นำการมี พื้นฐาน ทักษะ และมุมมองร่วมกันที่เหมือนกัน ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมความแตกต่างในกลุ่ม สมาชิกชุมชนเช่นกัน สมาชิกจะมีบทบาทที่หลากหลายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติอาจมีพื้นฐาน ทักษะ และมุมมองที่เหมือนกันซึ่งจะช่วยให้การเริ่มต้น ของชุมชนนักปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในความเป็นจริงแล้วการมีพื้นฐาน ทักษะ และมุมมองที่เหมือนกันก็ไม่ใช่ตัวชี้วัดว่าชุมชนจะมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น หรือ ประสบความสำเร็จมากกว่าชุมชนที่มีพื้นฐาน ทักษะ และมุมมองที่แตกต่างกัน เพราะความ แตกต่างกันกลับเป็นสิ่งที่ทำให้การเรียนรู้มีความหลากหลายมากขึ้น มีความสัมพันธ์ที่น่าสนใจ ขึ้น และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

ชุมชนนักปฏิบัติมีขนาดของชุมชนที่หลากหลายทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวเลขที่ แน่นนอนได้ ชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่า 15 คนจะมีความสนิทสนมกันมาก และเมื่อมี สมาชิกอยู่ระหว่าง 15 – 50 คน ความสัมพันธ์จะเริ่มเลือนไหลและมีความแตกต่างกันมากขึ้น เมื่อสมาชิกเพิ่มขึ้นมาอยู่ระหว่าง 50 – 150 คน ชุมชนมักจะแตกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตาม โดเมนหรือตามพื้นที่ในชุมชน และเมื่อสมาชิกเพิ่มขึ้นจนมากกว่า 150 คน กลุ่มย่อยในชุมชน จะพัฒนาจนกลุ่มมีความแข็งแกร่งขึ้น ซึ่งชุมชนที่มีลักษณะเป็นสายใยเช่นนี้จะช่วยให้สมาชิก

สามารถมีส่วนร่วมในกลุ่มย่อยๆ ในระดับพื้นที่ได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนใหญ่เช่นกัน และสมาชิกที่เข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติจะต้องเกิดจากความสมัครใจ เพราะความสำเร็จของชุมชนจะต้องมาจากพลังที่เกิดขึ้นในตัวชุมชนเอง ไม่ใช่เกิดจากการบีบบังคับจากภายนอก

ชุมชนนักปฏิบัติทุกแห่งต้องมีผู้นำซึ่งมีภาวะผู้นำภายในชุมชน แต่ชุมชนที่มีความเข้มแข็งย่อมไม่พึ่งพาภาวะผู้นำจากผู้นำเพียงคนเดียว โดยที่ภาวะผู้นำนั้นควรจะกระจายและเป็นคุณลักษณะของชุมชนโดยรวม ซึ่งภาวะผู้นำในชุมชนนักปฏิบัตินั้นมีความหลากหลาย ได้แก่ ผู้จัดการชุมชน ผู้เชี่ยวชาญและผู้นำนักคิด ผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ผู้บริหาร และผู้เชื่อมโยงชุมชน โดยบทบาทเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ในทฤษฎี ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในชุมชน นอกจากนี้บทบาทผู้นำจากภายนอกชุมชนก็มีความสำคัญเช่นกันโดยเฉพาะเมื่อชุมชนเริ่มเติบโตขึ้น เนื่องจากชุมชนต้องพึ่งพาผู้ช่วยเหลือจากภายนอก เพื่อช่วยให้มีช่องทางในการสร้างเครือข่ายของชุมชน และทำให้มีทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน รวมถึงเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของชุมชนอีกด้วย

การเรียนรู้ภายในชุมชนต้องการบรรยากาศที่เปิดเผย แต่ละชุมชนมีการพัฒนาบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศแบบจริงจังหรือแบบสบายๆ ทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยที่หลักสำคัญของการเรียนรู้ภายในชุมชนอยู่ที่การใช้วิธีการถามคำถามในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติจะมีสถานที่ที่ปลอดภัยที่สมาชิกสามารถพูดความจริงและถามคำถามที่ยากต่อการตอบ ดังนั้นความไว้วางใจของสมาชิกจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับกระบวนการดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามชุมชนที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ว่าจะไม่มี ความขัดแย้งเลย ในความเป็นจริงแล้ว ยิ่งชุมชนเข้มแข็งมากขึ้นเท่าใด ชุมชนก็จะสามารถรับมือกับการโต้เถียง และเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นผลผลิตได้ดีมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้ในชุมชนที่มีประสิทธิภาพ การมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นจะช่วยให้สมาชิกสามารถรับมือกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และสมาชิกสามารถใช้ความขัดแย้งมาพัฒนาความสัมพันธ์และการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



3. แนวปฏิบัติ (Practice) เป็นการกระทำหรือแนวทางการปฏิบัติซึ่งสมาชิกในชุมชน แลกเปลี่ยนกัน ในขณะที่โดเมนความรู้เป็นการกำหนดหัวข้อที่ชุมชนให้ความสำคัญ แนวปฏิบัติจะเป็นความรู้เฉพาะด้านซึ่งชุมชนมีการพัฒนา แลกเปลี่ยนและเก็บรักษาไว้ เมื่อชุมชน จัดตั้งขึ้นมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง สมาชิกทุกคนจะมีความเชี่ยวชาญในความรู้พื้นฐานของชุมชน องค์ความรู้ร่วม และทรัพยากรเพื่อช่วยให้ชุมชนสามารถก้าวไปข้างหน้า เพื่อรับมือกับปัญหา ของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของแนวปฏิบัติร่วมคือ การกำหนดความรู้พื้นฐานที่สมาชิกชุมชนแต่ละคนควรมี ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวปฏิบัติของชุมชนจะเป็น การสำรวจทั้งองค์ความรู้ปัจจุบัน ความก้าวหน้าในสาขาที่ชุมชนสนใจ รวมทั้งความรู้ที่ พัฒนาขึ้นตามเวลา ในขณะเดียวกันแนวปฏิบัติก็มีทิศทางมุ่งไปสู่อนาคตด้วยการช่วยให้ สมาชิกสามารถรับมือกับสถานการณ์ใหม่ๆ ควบคู่ไปกับการสร้างความรู้ใหม่ แนวปฏิบัติจะ ช่วยจัดระเบียบความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติ ชุมชนแต่ละแห่งจะมี วิธีการเฉพาะในการทำให้แนวปฏิบัติของตนเองมีความชัดเจนผ่านแนวทางที่ตนเองใช้ในการ พัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งบางชุมชนอาจใช้วิธีการเล่าเรื่อง บางชุมชนอาจใช้วิธีการ บันทึกลงและคู่มือการทำงานในรูปแบบบทความ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และบทเรียนที่ผ่านมา และการสร้างแนวปฏิบัติที่เหมาะสมควรทำควบคู่ไปกับการสร้างชุมชน โดยกระบวนการในการ สร้างนั้นต้องให้โอกาสแก่นักปฏิบัติในการได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่ทำให้เกิดแนวปฏิบัติ นั้นขึ้นมา

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. Head ซึ่งเป็นเรื่องความรู้และประสบการณ์ หรือปัญหาที่เป็นศูนย์กลางที่สนใจ ร่วมกันและเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดการรวมตัวและยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกัน มีเอกลักษณ์ร่วมกัน และเป็นวาระร่วมกันของชุมชนนักปฏิบัติ

2. Heart ชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่แข็งแกร่งจะ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กัน เสริมสร้างสายสัมพันธ์ บนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพและ เชื้อถือซึ่งกันและกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันและสร้างแรงจูงใจ สมครใจในการ



แลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม กล้าที่จะถามคำถาม และการรับฟังซึ่งกัน และกันที่ดี ซึ่งสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติจะมีความผูกพันกันด้วย "ใจ" และไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนจากการแบ่งปันความรู้

3. Hand ซึ่งเป็นการแสดงออกด้วยการกระทำหรือพฤติกรรม สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติจะมีการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งอาจมีการกำหนดร่วมกันอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ในการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ ถามตอบปัญหาซึ่งกัน และกัน ทั้งในลักษณะพบปะเจอกัน หรือใช้เครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีเชื่อมโยงถึงกัน

อย่างไรก็ตาม การกำหนดโดเมน ชุมชน และแนวปฏิบัติ ยังช่วยให้เห็นความชัดเจนเกี่ยวกับนิยามของชุมชนนักปฏิบัติว่าเป็นโครงสร้างทางสังคมที่แตกต่างจากโครงสร้างประเภทอื่นๆ และองค์ประกอบเหล่านี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจความแตกต่างในรูปแบบการเข้าร่วมที่มีความหมายต่อสมาชิกอีกด้วย ชุมชนทุกชุมชนอาจไม่ใช่ชุมชนนักปฏิบัติ และแนวปฏิบัติไม่ใช่ทุกแนวปฏิบัติที่จะเสริมสร้างให้เกิดเป็นชุมชนได้ ซึ่ง Wenger และคณะ (2002) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างของชุมชนนักปฏิบัติกับโครงสร้างแบบอื่นที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.7 ความแตกต่างระหว่างชุมชนนักปฏิบัติกับโครงสร้างแบบอื่น

| ความแตกต่าง         | วัตถุประสงค์   | ผู้ที่เข้าร่วม   | ความชัดเจนของขอบเขต | สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าหากัน   | ระยะเวลาการปฏิบัติจริง  |
|---------------------|--|--|---------------------|--|---|
| ชุมชนนักปฏิบัติ     | เพื่อสร้าง ขยายและแลกเปลี่ยนความรู้ และเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในชุมชน | เลือกกันเองจากความเชี่ยวชาญหรือตามความต้องการที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง | เลือนราง            | ความต้องการ พันธะสัญญาและการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน รวมทั้งความเชี่ยวชาญของชุมชน | มีวิวัฒนาการและการสิ้นสุดแบบค่อยเป็นค่อยไป (อยู่รวมกันตราบเท่าที่ยังมีความสนใจที่จะเรียนรู้ร่วมกัน) |
| แผนกอย่างเป็นทางการ | เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการ  | ทุกคนในสายบังคับบัญชาของผู้จัดการ  | ชัดเจน              | ข้อกำหนดในงานและเป้าหมายร่วมกัน  | ตั้งใจจะให้อยู่อย่างถาวร (แต่รวมตัวกันจนกระทั่งมีการปรับโครงสร้างองค์กรในครั้งต่อไป)                |
| ทีมปฏิบัติการ       | เพื่อรับผิดชอบต่อหน่วยธุรกิจ บริการ  | สมาชิกภาพถูกแต่งตั้งโดย  | ชัดเจน              | ความรับผิดชอบร่วมกันที่มีต่อหน่วย  | ตั้งใจจะให้อยู่อย่างต่อเนื่อง (แต่รวมตัวกันตราบเท่าที่  |

| ความแตกต่าง                 | วัตถุประสงค์   | ผู้ที่เข้าร่วม                              | ความชัดเจนของขอบเขต | สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าหากัน   | ระยะเวลาการปฏิบัติจริง  |
|-----------------------------|--|---|---------------------|--|---|
|                             | หรือกระบวนการ  | ผู้บริหาร                                   |                     | ธุรกิจหรือบริการ   | หน่วยธุรกิจหรือบริการยังจำเป็นอยู่)   |
| ทีมโครงการ                  | เพื่อทำงานที่ได้กำหนดไว้ให้สำเร็จ                              | กลุ่มคนซึ่งมีบทบาทโดยตรงในการทำงานให้สำเร็จ | ชัดเจน              | เป้าหมายของโครงการและระยะเวลาของโครงการ  | จุดสิ้นสุดได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (เมื่อโครงการเสร็จสิ้น)                                   |
| ชุมชนแห่งความสนใจ           | เพื่อให้ได้รับการแจ้งข่าวสาร                                   | ใครก็ได้ที่สนใจ                             | เลื่อนวาง           | ช่องทางเพื่อเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และความรู้สึกที่ได้อยู่กับคนที่มีความชอบเหมือนกับตน | มีวิวัฒนาการและการสิ้นสุดแบบค่อยเป็นค่อยไป  |
| เครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ | เพื่อรับและผ่านต่อข้อมูลข่าวสาร และเพื่อให้รู้จักซึ่งกันและกัน | เพื่อนและคนรู้จักทางธุรกิจ เพื่อนของเพื่อน  | ไม่ได้กำหนดไว้      | ความจำเป็นและความสัมพันธ์ร่วมกัน   | ไม่เคยเริ่มหรือสิ้นสุดอย่างแท้จริง (รวมตัวกันตราบนานเท่านานยังคงติดต่อกันหรือรู้จักกันอยู่) |

Wenger และคณะ (2002) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยความสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของชุมชนนอกจากพลังจากภาวะผู้นำแล้ว ผู้ประสานงานชุมชนก็เป็นหนึ่งในสมาชิกชุมชน ผู้ซึ่งช่วยชุมชนให้มุ่งเน้นไปที่โดเมนความรู้ของชุมชน ช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพ และช่วยพัฒนาแนวปฏิบัติของชุมชน โดยที่ผู้ประสานงานชุมชนมีความรับผิดชอบหลักคือ การระบุประเด็นสำคัญในโดเมนของชุมชน การวางแผนและอำนวยความสะดวกในงานของชุมชน การเชื่อมโยงสมาชิกชุมชนเข้าหากันอย่างไม่เป็นทางการ การเชื่อมโยงข้ามขอบเขตของหน่วยงานในองค์กร และการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับสินทรัพย์ทางความรู้ การส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกชุมชน ช่วยสร้างแนวปฏิบัติในรูปแบบต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยฐานข้อมูลความรู้ บทเรียนจากความผิดพลาดในอดีต แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เครื่องมือและวิธีการรวมถึงเหตุการณ์การเรียนรู้ และการประเมินความเข้มแข็งของชุมชนและผลตอบแทนที่ให้คืนกับสมาชิกและองค์กร

นอกจากนี้ Wenger และคณะ (2002) ยังได้กล่าวถึงพัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ช่วง คือ การมีศักยภาพ (Potential) การรวมตัว (Coalescing) การเติบโตใหญ่ (Maturing) การดูแล (Stewardship) และการปฏิรูป (Transformation) ซึ่ง Wenger และคณะ (2002) ได้กล่าวถึงประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติในแต่ละช่วงของพัฒนาการ ดังนี้

ตารางที่ 2.8 ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนนักปฏิบัติในแต่ละช่วงของ

Wenger และคณะ (2002)

| ช่วงของพัฒนาการ         | ประเด็นสำคัญ   | โดเมน  | ชุมชน   | แนวปฏิบัติ   |
|-------------------------|--|--|---|--|
| ระยะที่ 1 การมีศักยภาพ  | การค้นหาสิ่งที่สมาชิกเห็นร่วมกันอย่างเพียงพอที่จะทำให้สมาชิกรู้สึกเชื่อมโยงและเห็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความเข้าใจเชิงลึก เรื่องราว และเทคนิค | การกำหนดขอบเขตของโดเมนให้กระตุ้นความสนใจของสมาชิก และให้สอดคล้องกับประเด็นสำคัญในภาพรวมขององค์กร | การค้นหาผู้ที่อยู่ในเครือข่ายที่เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวอยู่แล้ว และช่วยให้สมาชิกสร้างจินตนาการได้ว่าเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะมีคุณค่าเพียงใด | การระบุความจำเป็นเกี่ยวกับความรู้พื้นฐาน   |
| ระยะที่ 2 การรวมตัว     | การสร้างพลังที่เพียงพอต่อการรวมตัวกันของชุมชน  | การกำหนดคุณค่าที่จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับโดเมน                                 | การพัฒนาความสัมพันธ์และความไว้วางใจอย่างเพียงพอที่จะทำให้การพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาด้านแนวปฏิบัติที่แก้ไขยากเป็นไปได้  | การค้นหาว่าความรู้ใดที่ควรแลกเปลี่ยนและจะแลกเปลี่ยนอย่างไร   |
| ระยะที่ 3 การเติบโตใหญ่ | เปลี่ยนจากการสร้างคุณค่าไปสู่การทำให้จุดเน้น บทบาทและขอบเขตของชุมชนชัดเจนขึ้น  | การกำหนดบทบาทของชุมชนในองค์กรและความสัมพันธ์ของชุมชนที่มีต่อโดเมนอื่นๆ ในองค์กร                  | การจัดการขอบเขตของชุมชน ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงเครือข่ายมองเพื่อนในสายวิชาชีพเดียวกันอีกต่อไป   | เปลี่ยนจากการแลกเปลี่ยนความรู้และความเข้าใจเชิงลึก ไปสู่การจัดระเบียบและทำหน้าที่ดูแลความรู้ของชุมชนอย่างจริงจัง |

| ช่วงของพัฒนาการ        | ประเด็นสำคัญ   | โดเมน   | ชุมชน  | แนวปฏิบัติ                                  |
|------------------------|--|---|--|---|
| ระยะที่ 4<br>การดูแล   | ทำอย่างไรเพื่อรักษา<br>ระดับพลังให้คงที่   | การคงไว้ซึ่งความ<br>เกี่ยวข้องของโดเมน<br>และค้นหาช่องทาง<br>ไปสู่กระบอกเสียงใน<br>องค์กร | การรักษาระดับและจุดเน้น<br>ทางปัญญาของชุมชนให้มี<br>ชีวิตชีวาและนำเข้าร่วม | การทำให้ชุมชนยังคงเน้นที่<br>ประเด็นล้ำสมัย |
| ระยะที่ 5<br>การปฏิรูป | มีการปฏิรูปครั้งใหญ่หรือจุดจบของชุมชน ซึ่งอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด โครงสร้างองค์กรและ<br>เทคโนโลยีทำให้โดเมนของชุมชนหมดความสำคัญ ประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดชุมชนได้รับการแก้ไข แนวปฏิบัติ<br>ของชุมชนกลายเป็นเรื่องปกติจนไม่จำเป็นต้องมีชุมชนรองรับ หรือสมาชิกในชุมชนอาจพัฒนาความสนใจที่<br>แตกต่างกันออกไป จนไม่มีความเหมือนพื้นฐานที่ยึดเหนี่ยวชุมชนเข้าไว้ด้วยกัน |   |  |   |

จากแนวคิดชุมชนนักปฏิบัติที่กล่าวมาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าชุมชนจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในจุดเน้นของชุมชน ความสัมพันธ์ และแนวปฏิบัติ ดังนั้นการที่จะสนับสนุนให้ชุมชนนักปฏิบัติดำเนินต่อไปได้จำเป็นต้องปฏิบัติต่อชุมชนนักปฏิบัติเสมือนเป็นทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติให้สอดคล้องกับองค์กร ส่งเสริมการสร้างชุมชนนักปฏิบัติด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และการดึงชุมชนเข้ามาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเทศไทยได้มีการตื่นตัว และเริ่มใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหาร องค์กรและบุคลากร จึงขอนำเสนอตามคุณลักษณะขององค์กรคือการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้กับธนาคารพาณิชย์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การจัดการความรู้กับธนาคารพาณิชย์

อรุณทิพย์ สิงหราช (2549) ทำการศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนให้การทำงาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นกลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่าง ๆ มารวมไว้ที่เดียวกันการสร้างบรรยากาศให้คนคิดคนเรียนรู้สร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นและที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างช่องว่างและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยน

ความรู้ระหว่างกันเพื่อให้นำไปใช้พัฒนางานให้สัมฤทธิ์ผล การศึกษานี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัทธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ของ บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี และเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บุคลากรบริษัท ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี ด้านการกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านการนำความรู้ไปใช้ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ทางด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้น้อยกว่าพนักงานแต่เห็นด้วยด้านการนำความรู้ไปใช้มากกว่าพนักงาน ส่วนใหญ่ผู้มีประสบการณ์การทำงานมากตามลำดับจะเห็นด้วยกับด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ โดยสรุป บุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งข้อสังเกตที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการหาแนวทางการปรับปรุงการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการทำงาน ของธนาคารมากขึ้น

ชฎาวีร์ คงเจริญถิ่น, อุรัมภา ชัดตินานนท์ และอดิศร จันทพิมพะ (2550) ทำกรณีศึกษาอิสระสำหรับนักศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้: การถ่ายทอดความรู้ กรณีศึกษาโรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาทฤษฎีแนวทางในการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลของการถ่ายทอดความรู้ ของโรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย ดำเนินการวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเก็บรวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression and Correlation) พบว่า การจัดทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม ลักษณะความรู้ และทัศนคติบุคคลอยู่ระดับปานกลาง ทางด้านการถ่ายทอดความรู้ขององค์กร และระหว่างแผนกนั้นเกิดผลสัมฤทธิ์ แต่ทว่ากระบวนการส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดในองค์กร นั้นติดลบ สรุปได้ว่า การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ หากไม่มีการสนับสนุนการจัดการความรู้ที่ดีพอ และมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลเสียต่อองค์กร

นิลบล คำหอมกุล (2546) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน



ธนาคารออมสินเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังในการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า สภาพความเป็นจริงในการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้านนั้นอยู่ในระดับปานกลาง แต่อย่างไรก็ตามพนักงานธนาคารออมสินมีสภาพความคาดหวังสูงในการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน เริ่มจาก ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล และด้านการจัดการความรู้

พยุง มีสัจ, การเรธี เคลตัน และนายเมด็จ พรหมสาขา ณ สกลนคร (2550) จัดทำโครงการ ระบบการจัดการความรู้ที่รวมการวิเคราะห์ที่ต้นเหตุของปัญหาสำหรับระบบการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรภายนอกที่ดำเนินการให้กับธุรกิจธนาคาร สำหรับงานวิจัยนี้ได้นำเสนอต้นแบบที่ชื่อว่า “KMRCA IT Service Desk System” หรือระบบการจัดการความรู้ที่รวมเอาการวิเคราะห์ที่ต้นเหตุของปัญหา สำหรับการให้บริการในการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Service Desk) งานวิจัยนี้ได้เปรียบเทียบและประเมินสมรรถนะก่อนและหลัง ของการนำระบบ KMRCA IT Service Desk ไปใช้ โดยใช้วิธีการออกแบบการวิจัยกับการจำลองสถานการณ์ ที่ใช้ข้อมูลจริงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับการให้บริการในการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจของธนาคาร ซึ่งผลของการทดลองแสดงให้เห็นว่าวิถีทางของระบบ KMRCA IT Service Desk System นั้นได้ปรับปรุงคุณภาพระบบการทำงานของ IT ServiceDesk Outsourcing อย่างมีนัยสำคัญในด้านการลดเวลาการแก้ไขปัญหา และเพิ่มปริมาณงานในช่วงเวลาหนึ่ง (Throughput) ของระบบใหม่โดยเปรียบเทียบกับระบบเดิม

เสาวภา ชูดิธีระวิทย์ (2546) ศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และอธิบายลักษณะองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างน้อยมาก สำหรับองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 9 องค์ประกอบคือ 1)การปรับเปลี่ยนความคิดเป็นระบบ 2)การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3)การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4)การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5)การพัฒนาตนเอง 6)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7)การมีแบบแผนการคิด 8)การคิดอย่างเป็นระบบ 9) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม



แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ (2549) ทำการศึกษา กลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้ พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย : ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการใช้การจัดการความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อการศึกษาการใช้การจัดการความรู้ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาแนวทางในการสร้างรูปแบบเกณฑ์ชี้วัดการจัดการความรู้มาตรฐาน พบว่าผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักสำหรับการกำหนดนโยบาย ด้วยการจัดระบบการบริหารงานการจัดการความรู้แบบบนลงล่าง (Top-Down Knowledge Mangement) ใช้กระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 3 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหา การพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและการค้นหาความรู้ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ ทำให้พัฒนาศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจสูง เริ่มจากด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด มีกระบวนการจัดการความรู้และแบบแผนกิจกรรมในการจัดการความรู้กับทางพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด ด้วยกระบวนการแนวคิดคือ 1) แนวคิดในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงาน ตามกลยุทธ์ของสายงานที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ดำเนินการอยู่ คือ Healthy Organization เพื่อทำการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานธนาคาร เช่น มาตรฐานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน , พรบ.ห้ามสูบบุหรี่, มุมนมแม่ ฯลฯ ในแผน 3 ปี ระหว่าง 2552-2554 ได้นำแนวคิด Happy 8 แนวทางสู่ Happy Work Place เป็นแนวทางในการจัดประชาสัมพันธ์และแนวทางจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคน , Teamwork, ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขและสังคมเป็นสุข

## ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)

### ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสานไว้หลายแนวคิดดังตารางที่ 9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.9 ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน

| แนวคิดความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน |   |                   |                 |   |                   |                        |   |
|--|---|-------------------|-----------------|---|-------------------|------------------------|---|
| นักวิจัย                               | แนวคิด  |                   | นักวิจัย        | แนวคิด  |                   | นักวิจัย               | แนวคิด  |
| Smith (2001)                           | การจัดการเรียนการสอนทางไกลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ข้อความเสียง (Voice Mail) และการประชุมทางโทรศัพท์ เป็นต้น ผสมผสานกับจัดการศึกษาแบบดั้งเดิม (Traditional Education) | สอดคล้องกับแนวคิด | Driscoll (2002) | การผสมผสานเทคโนโลยีเทคโนโลยีการสอนในทุกรูปแบบ เช่น วิดีโอเทป ซีดี-รอม การเรียนการสอนผ่านเว็บ ภาพยนตร์ เข้ากับการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน | สอดคล้องกับแนวคิด | ใจทิพย์ ณ สงขลา (2550) | การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning/ Hybrid Solution) เป็นยุทธวิธีการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก และอาจครอบคลุมการใช้เทคโนโลยีหรือสื่อทุกชนิด ได้แก่ วิทยุ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการสอนในห้องเรียน |

**แนวคิดความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน**

| นักวิจัย                              | แนวคิด   | นักวิจัย                         | แนวคิด  | นักวิจัย | แนวคิด |
|---------------------------------------|--|----------------------------------|---|----------|--------|
| Gamh<br>am<br>and<br>Kaleta<br>(2002) | การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการเรียนที่ดีที่สุดที่มีจิตสำนึกในสังคมออนไลน์ เนื่องจากเป็นผสมผสานการจัดการเรียนการสอนโดยการเลือกใช้คุณลักษณะที่ดีที่สุดของการสอนในห้องเรียนและคุณลักษณะที่ดีที่สุดของการสอนออนไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดการเรียนที่กระฉับกระเฉง (Active Learning) สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงในการเรียน (Active Learner) และสามารถลดเวลาในการเข้าชั้นเรียนได้ | Rovai<br>and<br>Jordan<br>(2004) | การเรียนรู้แบบผสมผสานทำให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกต่อการมีส่วนร่วมในชุมชนในการเรียน (Sense of Community) มากกว่าการเรียนในสภาพแวดล้อมของห้องเรียนปกติ และการเรียนแบบออนไลน์เพียงอย่างเดียว (Fully Online) |          |        |

สอดคล้องกับแนวคิด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แนวคิดความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน**

| นักวิจัย        | แนวคิด   | นักวิจัย                   | แนวคิด  | นักวิจัย               | แนวคิด  |
|-----------------|--|----------------------------|---|------------------------|---|
| Thorne (2003)   | การเรียนรู้แบบผสมผสานว่าเป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนรู้ที่ท้าทายและพัฒนาความต้องการส่วนบุคคล โดยการเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการรวมนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งจากการเรียนแบบออนไลน์และการมีส่วนร่วมในการเรียนแบบดั้งเดิม การเรียนรู้แบบผสมผสานสามารถสนับสนุนและช่วยทำให้ผู้เรียนการเรียนรู้ได้ดีขึ้น โดยการติดต่อแบบส่วนตัวกับผู้สอน | Voos (2003)                | เป็นการผสมผสานการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการเรียนโดยใช้สื่อออนไลน์เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่ช่วยให้ประหยัดเวลาและลดการใช้ทรัพยากรได้   | Coil and Moonen (2001) | การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการเรียนแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน ซึ่งมีทั้งส่วนประกอบที่เป็นการเรียนในห้องเรียนและการเรียนแบบออนไลน์ โดยใช้จุดเด่นของการเรียนแบบออนไลน์เพิ่มเติมช่องว่างของการเรียนในห้องเรียน |
|                 | สอดคล้องกับแนวคิด  |                            | สอดคล้องกับแนวคิด   |                        |   |
| Harriman (2004) | การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนการสอนออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนแบบเผชิญหน้า โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มตามศักยภาพและบรรลุเป้าหมายของการเรียน  | Rochester Institute (2004) | การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการเรียนและการสอนในห้องเรียนเข้ากับการเรียนและการสอนออนไลน์ ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบวิธีการเรียนและการสอนที่ดีที่สุดในปัจจุบัน | NSW (2005)             | การผสมผสานกระบวนการเรียนการสอนแบบออนไลน์กับกระบวนการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้าเข้าด้วยกัน  |
|                 | สอดคล้องกับแนวคิด  |                            | สอดคล้องกับแนวคิด   |                        |   |

### แนวคิดความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน

| นักวิจัย   | แนวคิด  | นักวิจัย                 | แนวคิด   | นักวิจัย | แนวคิด |
|--|---|--------------------------|--|----------|--------|
| Australian Nation al Trainin g Author ity's (2003) | การเรียนรู้แบบผสมผสานถือว่าเป็นการเรียนที่ยืดหยุ่นสำหรับผู้เรียนทุกคน เนื่องจากเป็นการผสมผสานการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เข้ากับการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม โดยใช้หลักการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นสำหรับการเรียนในรูปแบบที่แตกต่างกัน | e-Learning Center (2005) | ให้นิยามของการเรียนการสอนแบบผสมผสานเป็นการผสมผสานว่า เป็นการผสมผสานการเรียนแบบเผชิญหน้า การเรียนสดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (live e-learning) และ self-paced learning เข้าด้วยกัน |          |        |

สำหรับทางด้านแนวความคิดของ Driscoll (2002) ได้ทำการแบ่งแนวความคิดความหมายที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึงกับแนวคิดของการเรียนรู้แบบผสมผสานกับนักวิจัยท่านอื่นๆตามตารางข้างบน และได้แบ่งแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานซึ่งจัดเป็นข้อสรุปแนวคิดได้ถึง 4 แนวคิดด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1. **แนวคิดผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้บนเว็บ (Web-Based Technology) กับการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม** เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา (Driscoll, 2002)

Driscoll (2002) ให้นิยามของการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสาน ว่าเป็นการรวมหรือผสมเทคโนโลยีของเว็บ (Web-Based Technology) กับการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม เช่น การเรียนในห้องเรียนเสมือนแบบสด (Live Virtual Classroom) การเรียนโดยผู้เรียนกำหนดเวลาเรียนด้วยตนเอง (Self-Paced Instruction) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) วิดีโอสตรีมมิ่ง (Streaming Video) เสียง และข้อความ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Singh (2003) ที่ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสานไว้ว่า เป็นเรียนโดยใช้การผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด

## 2. แนวคิดการผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน (Driscoll, 2002)

Driscoll (2002) ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสาน ว่าเป็นการผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เช่น แนวคิดสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) แนวคิดพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) และแนวคิดพุทธินิยม (Cognitivism) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการเรียนที่ดีที่สุด ซึ่งอาจใช้หรือไม่ใช้เทคโนโลยีเทคโนโลยีการสอน (Instructional Technology) ก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bonk และ Graham (2004) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานระบบการเรียน (Learning Systems) ที่หลากหลายเข้าด้วยกันเพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่หลากหลายในการเรียน

## 3. การผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้ทุกรูปแบบกับการเรียนรู้ในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมที่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ซึ่งเป็นมุมมองที่มีผู้ยอมรับกันอย่างแพร่หลายมากที่สุด (Driscoll, 2002)

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานตามแนวคิดการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้ทุกรูปแบบกับการเรียนรู้ในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมที่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนได้ว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการบูรณาการการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย (Online Learning) และการเรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional Classroom) ที่มีการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face to Face Meetings) เข้าด้วยกัน โดยใช้สื่ออำนวยความสะดวกอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อ (Media) ช่องทาง (Channel) และเครื่องมือ ในบริบทของสภาพแวดล้อมในการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย (Online Learning Environment) เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์จากการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการเรียนแบบดั้งเดิม เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ที่ทำทนายและตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีขึ้น

## 4. แนวคิดการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้กับการทำงานจริง (Driscoll, 2002)

Driscoll (2002) ให้นิยามของการเรียนรู้แบบผสมผสาน ว่าเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนรู้กับการทำงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับ Bersin (2003) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้



แบบผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร เป็นการผสมผสานการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และสื่ออื่น ๆ ในการส่งผ่านความรู้ในการฝึกอบรม

นอกจากนี้ The Royer Center for learning and Academic Technologies (2004) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้แบบผสมผสานในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป คือ การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานยุทธวิธีในการเรียนและสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เช่น การผสมผสานการเรียนรู้แบบเผชิญหน้ากับการเรียนรู้แบบออนไลน์ การผสมผสานการเรียนรู้แบบเผชิญหน้ากับการเรียนทางไกล เป็นต้น

สำหรับนิยามคำศัพท์นั้นได้มีผู้ศึกษาแนวความคิดการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานของ นักการศึกษา นักวิชาการ และสถาบันการศึกษา พบว่ามีผู้ใช้คำที่มีความหมายถึงการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานไว้หลายคำ เช่น Blended Learning Hybrid Learning Flexible Learning Integrated Learning Multi-method Learning or Mixed Mode Learning

ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคำที่หมายถึงรูปแบบการเรียนที่มีความยืดหยุ่นและมีการผสมผสานการเรียนผ่านสื่อ ช่องทางและวิธีการสอนที่หลากหลาย คำที่หมายถึงการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานได้มีผู้ให้การยอมรับมากที่สุดคือ “Blended Learning” Driscoll (2002) ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้คำว่า “การเรียนรู้แบบผสมผสาน” ที่มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Blended Learning”

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ในการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมด้วยความหมายของการบูรณาการการเรียนแบบออนไลน์ผ่านเครือข่าย (Online Learning) แบบการเรียนสดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (live e-learning) และ self-paced learning เข้าด้วยกัน และการเรียนแบบออฟไลน์ผ่านเครือข่าย (Offline Learning) ซึ่งเป็นการเรียนแบบเป็นการผสมผสานการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เข้าด้วยกัน โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในบริบทของการเรียนแบบออนไลน์และออฟไลน์

## องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบผสมผสาน

นักออกแบบการเรียนรู้ (Instructional Designer) และนักการศึกษานำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสานไว้ ดังต่อไปนี้

Rovai and Jordan (2004) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การผสมผสานสื่อผสมและทรัพยากรเสมือนในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Blended multimedia and virtual internet resources) ประกอบด้วย
  - 1.1 วิดีทัศน์ หรือดีวีดี (Video/DVD)
  - 1.2 การทัศนศึกษาเสมือน (Virtual Field Trips)
  - 1.3 เว็บไซต์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Websites)
  - 1.4 ซอฟต์แวร์ (Software Packages)
  - 1.5 การกระจายภาพและเสียง (Broadcasting)
2. การผสมผสานโดยใช้เว็บไซต์สำหรับการเรียนในห้องเรียน (Classroom Websites) ในการสร้างสิ่งแวดล้อมในการจัดการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสาน สำหรับประกาศงานที่มอบหมาย รับ-ส่ง การบ้าน การทดสอบ การประกาศผลการเรียน และนโยบายของชั้นเรียน เป็นต้น โดยผู้สอนอาจจะสร้างเว็บไซต์เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรืออาจจะทำการเชื่อมโยง (Link) ไปยังเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องก็ได้

Schmidt (2002) กำหนดองค์ประกอบที่ทำให้การเรียนรู้แบบผสมผสานโดยใช้เว็บไซต์สำหรับการเรียนรู้ในห้องเรียน (Web-Enhanced Classroom) ประสบผลสำเร็จไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ส่วนบริหารจัดการระบบ (Administration)
  2. ส่วนการวัดผลและประเมินผล (Assessment)
  3. ส่วนเนื้อหา (Content)
  4. ส่วนชุมชนการเรียนรู้ (Community)
3. การผสมผสานโดยใช้ระบบบริหารจัดการหลักสูตร (Course Management Systems) ในการจัดการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสานผู้สอนใช้ระบบบริหารจัดการหลักสูตร (Course Management Systems: CMS) เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารและการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียน เช่น การแจกเอกสารประกอบการสอน การกำหนดวันสุดท้ายของการส่งงานที่มอบหมาย การรวบรวมงานที่มอบหมาย (Schmidt, 2002) การจ้างงานที่

มอบหมายล่วงหน้า การแจ้งประกาศต่าง ๆ การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถึงผู้เรียนเป็นรายบุคคล การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดการสอน และนโยบายในการให้ระดับผลการเรียน เป็นต้น (Zirke, 2003) ระบบบริหารจัดการหลักสูตร (Course Management Systems) ที่เหมาะสมกับหนึ่งใช้ในการจัดการเรียนรู้ออนไลน์แบบผสมผสาน ได้แก่ WebCT, Blackboard, MOODLE LMS และ ANGEL LMS (Schmidt, 2002)

4. การผสมผสานโดยใช้การอภิปรายแบบประสานเวลาและการอภิปรายแบบไม่ประสานเวลา (Synchronous and Asynchronous Discussions)

รูปแบบของการจัดการเรียนรู้ออนไลน์แบบผสมผสานที่เป็นการผสมผสานการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนแบบดั้งเดิมกับการเรียนแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน การใช้เทคโนโลยีของการเรียนแบบออนไลน์เพื่อเข้ามาเติมในส่วนของสิ่งแวดล้อมในการเรียนแบบเผชิญหน้าคือการประยุกต์ใช้การอภิปรายแบบประสานเวลาและการอภิปรายแบบไม่ประสานเวลา (Synchronous and Asynchronous Discussions) โดยผู้สอนเป็นกำหนดหัวข้อในการสนทนา คอยอำนวยความสะดวกในระหว่างการสนทนา โดยพยายามจัดบรรยากาศในการเรียนให้เหมือนกับการสนทนาระหว่างผู้เรียนในห้องเรียน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Donaldson and Conrad (2002) ที่ให้ข้อเสนอแนะว่าในการเลือกการจัดการอภิปรายแบบประสานเวลาและการอภิปรายแบบไม่ประสานเวลา ควรคำนึงถึงจุดเด่นและจุดด้อยของการสนทนาแต่ละแบบ กล่าวคือ การสนทนาแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous Discussions) เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานเสวนา เหมาะสำหรับการสื่อสารเป็นรายบุคคล โดยรูปแบบการสนทนาที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีช่วงเวลาในการสะท้อนความคิดของตนเองในแบบที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ในขณะที่การสนทนาแบบประสานเวลา (Synchronous Discussions) เช่น ห้องสนทนา เหมาะสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มที่ผู้เรียนทุกคนต้องการได้ข้อสรุป หรือการตอบสนองจากสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การประชุมกลุ่ม การระดมสมอง เป็นต้น การจัดการสนทนาแบบประสานเวลาให้ประสบความสำเร็จควรจัดสำหรับผู้เรียนที่มีกลุ่มขนาดเล็ก การเลือกใช้การจัดการสนทนาแบบประสานเวลาและไม่ประสานเวลา ผู้สอนควรคำนึงถึงรูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้เป็นสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดชุมชนในการเรียนออนไลน์ เช่น Yahoo Groups, TappedIn Blogs และ Eluminate เป็นต้น

องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ตามแนวคิดของ Thorne (2003) แบ่งองค์ประกอบของการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสาน เป็น 12 กลุ่ม โดยจัดเป็น 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline) และองค์ประกอบออนไลน์ (Online) 6 กลุ่มย่อย 6 กลุ่มย่อย ซึ่งสามารถสรุปออกมาในรูปแบบตารางที่ 12 เพื่อความชัดเจน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.10 องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสาน ตามแนวคิดของ Thorne (2003)

| 1.องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline)<br>ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่   | 2.องค์ประกอบออนไลน์ (Online)<br>ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่   |
|--|---|
| 1.1 การเรียนในที่ทำงาน (Workplace Learning)<br>1.1.1 ผู้จัดการเรียนรู้ต้องเป็นผู้พัฒนาการเรียนรู้ (Manager as developer)<br>1.1.2 การเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน (Learning on the job)<br>1.1.3 การเรียนแบบโครงการ (Projects)<br>1.1.4 การฝึกงาน (Apprenticeships)<br>1.1.5 การติดตามผล (Shadowing)<br>1.1.6 การมอบหมายงาน (Placements)<br>1.1.7 การตรวจงานที่มอบหมาย (Site visits) | 2.1 องค์ประกอบออนไลน์ (Online) ด้านเนื้อหาการเรียนแบบออนไลน์ (Online learning content) ประกอบด้วย<br>2.1.1 แหล่งทรัพยากรพื้นฐานสำหรับการเรียน (Simple learning resources)<br>2.1.2 การปฏิสัมพันธ์สำหรับเนื้อหาทั่วไป (Interactive generic content)<br>2.1.3 การปฏิสัมพันธ์สำหรับเนื้อหา<br>2.1.4 เฉพาะด้าน (Interactive customized content)<br>2.1.5 การสนับสนุนด้านการปฏิบัติการ (Performance support)<br>2.1.6 สถานการณ์จำลอง (Simulations) |

| 1.องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline)<br>ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่  | 2.องค์ประกอบออนไลน์ (Online)<br>ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่  |
|---|--|
| <p>1.2 ผู้สอน ผู้ชี้แนะ หรือที่ปรึกษาในห้องเรียนแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face tutoring, coaching or mentoring) ประกอบด้วย</p> <p>1.2.1 ผู้สอน (Tutoring)</p> <p>1.2.2 ผู้ชี้แนะ (Coaching)</p> <p>1.2.3 ที่ปรึกษา (Mentoring)</p> <p>1.2.4 การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 degree feedback)</p>  | <p>2.2 องค์ประกอบด้านออนไลน์ (Online) ด้านผู้สอนอิเล็กทรอนิกส์, ผู้ชี้แนะอิเล็กทรอนิกส์ หรือที่ปรึกษาอิเล็กทรอนิกส์ (e-tutoring, e-coaching or e-mentoring) ประกอบด้วย</p> <p>2.2.1 ผู้สอนอิเล็กทรอนิกส์ (e-tutoring)</p> <p>2.2.2 ผู้ชี้แนะอิเล็กทรอนิกส์ (e-coaching)</p> <p>2.2.3 ผู้ตรวจสอบอิเล็กทรอนิกส์ (e-mentoring)</p> <p>2.2.4 การให้ผลป้อนกลับแบบ 360 องศา (360 degree feedback)</p>  |
| <p>1.3 องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline) ด้านห้องเรียนแบบดั้งเดิม (Classroom) ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้</p> <p>1.3.1 การสอนแบบบรรยาย หรือการนำเสนอ (Lectures/presentations)</p> <p>1.3.2 การนำเสนอเนื้อหาบทเรียน (Tutorials)</p> <p>1.3.3 การฝึกปฏิบัติการ (Workshops)</p> <p>1.3.4 การสัมมนา (Seminars)</p> <p>1.3.5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role play)</p> <p>1.3.6 สถานการณ์จำลอง (Simulations)</p> <p>1.3.7 การประชุม (Conferences)</p> | <p>2.3 องค์ประกอบออนไลน์ (Online) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันแบบออนไลน์ (Online Collaborative learning) ประกอบไปด้วย</p> <p>2.3.1 การร่วมมือแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous) ได้แก่ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) กระดานประกาศ (Bulletin boards)</p> <p>2.3.2 การร่วมมือแบบประสานเวลา (Synchronous) ได้แก่ การพูดคุยโดยการพิมพ์ตัวอักษร (Text chat) การใช้ข้อมูลร่วมกัน (Application sharing) การประชุมโดยใช้เสียง (Audio conferencing) การประชุมผ่านวิดีโอ (Video conferencing) และห้องเรียนเสมือน (Virtual classrooms)</p> |

| 1.องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline)<br>ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่   | 2.องค์ประกอบออนไลน์ (Online)<br>ประกอบด้วย 6 กลุ่ม ได้แก่  |
|--|--|
| <p>1.4 องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline) ด้านสื่อสิ่งพิมพ์ (Distributable print media) ประกอบด้วยสื่อสิ่งพิมพ์ ดังต่อไปนี้</p> <p>1.4.1 หนังสือ (Books)</p> <p>1.4.2 นิตยสาร (Magazines)</p> <p>1.4.3 หนังสือพิมพ์ (Newspapers)</p> <p>1.4.4 สมุดฝึกหัด (workbooks)</p> <p>1.4.5 วารสาร (Keeping a journal)</p> <p>1.4.6 แบบสะท้อน / แบบบันทึกการเรียนรู้ (Review / learning logs)</p> | <p>2.4 องค์ประกอบออนไลน์ (Online) ด้านการจัดการความรู้แบบออนไลน์ (Online Knowledge management) ประกอบด้วย</p> <p>2.4.1 การสืบค้นโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Searching knowledge bases)</p> <p>2.4.2 เทคโนโลยีเหมืองข้อมูล (Data mining)</p> <p>2.4.3 การจัดเก็บเอกสารและการค้นคืน (document and file retrieval)</p> <p>2.4.4 การซักถามผู้เชี่ยวชาญ (Ask an expert)</p> |
| <p>1.5 องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline) ด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Distributable electronic media) ประกอบด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังต่อไปนี้</p> <p>1.5.1 เทปคาสเซต (Audio cassettes)</p> <p>1.5.2 ซีดีเสียง (Audio CD)</p> <p>1.5.3 วิดีทัศน์ (Videotape)</p> <p>1.5.4 ซีดีรอม (CD-ROM)</p> <p>1.5.5 ดีวีดี (DVD)</p>  | <p>2.5 องค์ประกอบออนไลน์ (Online) ด้านเว็บไซต์ (The Web) ประกอบด้วย</p> <p>2.5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลที่จัดเก็บอยู่ในเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Search engines)</p> <p>2.5.2 เว็บไซต์ (Websites)</p> <p>2.5.3 กลุ่มผู้ใช้งาน (User groups)</p> <p>2.5.4 เว็บไซต์ด้านธุรกิจ (e-commerce sites)</p>  |
| <p>1.6 องค์ประกอบออฟไลน์ (Offline) ด้านสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ (Broadcast media) ประกอบด้วยสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ดังต่อไปนี้</p> <p>1.6.1 วิทยุโทรทัศน์ (TV)</p> <p>1.6.2 วิทยุกระจายเสียง (Radio)</p> <p>1.6.3 วิทยุโทรทัศน์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive TV)</p>   | <p>2.6 องค์ประกอบออนไลน์ (Online) ด้านการเรียนผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่แบบไร้สาย (Mobile learning) ประกอบด้วย</p> <p>2.6.1 การเรียนผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์แบบแล็ปท็อป (Laptops)</p> <p>2.6.2 การเรียนผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดพกพา (PDAs)</p> <p>2.6.3 การเรียนผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile phones)</p>  |



จากแนวคิดตารางที่ 2.10 ข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานในที่นี้ ประกอบด้วย การเรียนแบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนแบบดั้งเดิมในห้องเรียน (Offline Learning) โดยมีทั้งแบบประสานเวลา Synchronous และแบบไม่ประสานเวลา Asynchronous โดยการนำสื่อหลากหลายรูปแบบมาใช้ เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ แต่ในการเลือกใช้ควรเลือกให้เหมาะกับแต่ละบริบท เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### การออกแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน

ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้นั้นนักออกแบบการเรียนรู้ (Instructional designer) ต้องคำนึงถึงจุดประสงค์ของการเรียนที่กำหนดไว้ ระยะเวลาในการเรียน รวมถึงความแตกต่างของรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การออกแบบบทเรียน และการประเมินผลการเรียน

จากจุดเด่นของการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและเพื่อนผู้เรียนคนอื่น ๆ ใกล้ชิดกันมากขึ้น ทำให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันได้โดยสะดวก สามารถเข้าใจเพื่อนร่วมชั้นเรียน และเคารพเพื่อนร่วมชั้นเรียนมากขึ้น ส่งผลให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ผู้เรียนยังได้รับผลป้อนกลับจากการเรียนได้โดยทันที ซึ่งเป็นการส่งเสริมพัฒนาการในการเรียนของผู้เรียนแต่ละคนให้เต็มตามศักยภาพที่ผู้เรียนแต่ละคนมี มีผู้เสนอแนวทางในการออกแบบบทเรียนบนเว็บแบบผสมผสาน ดังต่อไปนี้

Alvarez (2005) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการออกแบบบทเรียนบนเว็บแบบผสมผสานว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละขั้นตอนการเรียน (Purpose Statement) และพิจารณาลำดับขั้นตอนในการเรียน
2. การจัดกิจกรรมระหว่างการจัดการเรียนรู้ (Duration)
3. การกำหนดทักษะ ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องรู้ก่อนการเรียน (Prerequisites) (ถ้ามี)

4. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียน (Learning Objectives)
5. การจัดการเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ (Content/Learning)
6. การประยุกต์ใช้ยุทธวิธีในการจัดการเรียนรู้ (Application of Learning Strategy)
7. การกำหนดยุทธวิธีในการประเมินผล (Evaluation Strategy)

Singh and Reed (2001) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการออกแบบบทเรียนบนเว็บแบบผสมผสานว่า สิ่งที่ต้องคำนึงถึงได้แก่

#### 1. ผู้เรียน (Audience)

เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน นักออกแบบการเรียนรู้ควรออกแบบบทเรียนให้มีรูปแบบที่หลากหลาย โดยให้สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้และบุคลิกภาพของผู้เรียนแต่ละคน

#### 2. เนื้อหา (Content)

เนื่องจากเนื้อหาที่ใช้ในการเรียนรู้มีความแตกต่างกัน ดังนั้นนักออกแบบการเรียนรู้ควรออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะเนื้อหา เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด

#### 3. ระบบโครงข่ายพื้นฐาน (Infrastructure)

เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงระบบการออกแบบบทเรียนบนเว็บที่ต่างกัน นักออกแบบการเรียนรู้ควรออกแบบบทเรียนโดยคำนึงถึงระบบโครงข่ายพื้นฐาน อันประกอบด้วย การเชื่อมต่อกับระบบเครือข่าย ความเร็วในการส่งผ่าน รับและส่งข้อมูล รูปแบบของสื่อสำหรับบทเรียนบนเว็บ เป็นต้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน

ปิยสุรางค์ กุลจิตติประสิทธิ์ (2551) กรณีศึกษานาการสแตนด์ชาร์เตอร์ด คุณอาร์โนลด์ ซาน เป็นหัวหน้าฝ่ายการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร แห่งธนาคารสแตนด์ชาร์เตอร์ด ประเทศสิงคโปร์ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันสูง มีเทคนิค 3 แนวความคิดด้วยกันคือ 1.แนวคิด “การเรียนรู้กับความยั่งยืนของธุรกิจ ” ยุทธศาสตร์ดังกล่าว ประกอบด้วย Know me – รู้จักฉัน (ว่าเป็นใคร มีความถนัดความรู้ ความชอบ ความสนใจและประสบการณ์ด้านใด) Focus me – ให้ความสนใจ (ที่จะพัฒนา) ฉัน (อย่างจริงจัง จริงจัง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ) Care about me

- ดูแลฉัน (ให้มีสุขภาพและสวัสดิภาพใจและกายที่แข็งแรง มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง และองค์กรได้) และ Inspire me – จุดประกายความคิดให้ฉัน ได้มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ตลอดจนเกิดนวัตกรรมการทำงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยั่งยืน) 2. แนวปฏิบัติ “เริ่มต้นที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน” การลงมือปฏิบัติ (on-the-job) การฝึกอบรม (classroom) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ (reading) การเรียนรู้จากผู้รู้และผู้มีประสบการณ์ (coaching) และการสัมมนา (networking) เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกช่องทางและรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนได้ 3. แนวทฤษฎี “จัดกิจกรรมกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตที่เรียกว่า ‘learning@SCB’ ขึ้น เพื่อเป็นช่องทางเชื่อมโยงให้บุคลากรของธนาคารที่ปฏิบัติงานอยู่ทั่วโลกได้สามารถเข้าถึงข้อมูล และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ไม่ว่าจะต่างที่ ต่างเวลา ต่างสถานการณ์ ทั้งในกรณี on-line หรือ off-line

ภิรตนา ไชยโรจน์ (2551) ซึ่งได้ศึกษาด้านการจัดการความรู้ของธนาคารกรุงเทพ โดยเน้นการศึกษาเชิงกลวิธีในการจัดการความรู้ 5 ประการคือ เพื่อเป็นขั้นตอนในการจัดการความรู้และมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มาทำการวิเคราะห์และประมวลผล พร้อมทั้งศึกษาข้อมูลจากภายในธนาคาร จนได้เป็นแนวทางสำหรับการจัดการความรู้ และข้อเสนอแนะในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งได้วิเคราะห์ข้อจำกัดและเสนอแนะแนวทางแก้ไข

Pitrik and Mallich (2004) ศึกษาแนวทางในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางกับการใช้เทคโนโลยีส่งผลต่อความสามารถของผู้เรียน จากการศึกษาพบว่า 1. การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมีเงื่อนไขทางมโนทัศน์ 3 ประการคือ Realness, Acceptance, และ Empathic understanding 2. ลักษณะของการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ดังต่อไปนี้

ความมีส่วนร่วมในหลักของการเรียนรู้ แนวโน้มความต้องการในการเรียนรู้ที่มากขึ้น การช่วยผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง กระตุ้นการเรียนรู้การค้นพบของผู้เรียน ช่วยผู้สอนให้เกิดการพัฒนาการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน เพิ่มความสามารถในตัวบุคคลให้ค้นพบกระบวนการของ

ภูษิยา พลองเลียง (2549) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการฝึกอบรมผ่านเว็บของพนักงานธนาคารพาณิชย์ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการฝึกอบรมผ่านเว็บ คือ 1) การฝึกอบรมผ่านเว็บเหมาะสมกับสภาพการทำงานปัจจุบันที่ทำให้เกิดความเหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันขององค์กรธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจทางการเงินที่มีความผูกพันอยู่ตลอดเวลา การดำเนินกิจการจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความรวดเร็วแม่นยำ รวมไปถึงฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ 2) การฝึกอบรมผ่านเว็บเข้าใจเนื้อหาจากบทเรียนบนเว็บสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลสำเร็จทางการเรียนดีที่มีแรงผลักดัน ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็วตามลำดับขั้นตอน และเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความคุ้นเคยกับกระบวนการดังกล่าวแล้วก็จะทำให้เกิดการยอมรับการฝึกอบรมผ่านเว็บตามมา



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรทุกประเภทและทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไป จากแนวคิดแบบเดิมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรตามนโยบายขององค์กร และเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้จากปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรมเป็นครั้งคราวกำลังถูกแนวคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ด้วยการพัฒนาองค์กรให้เป็น “พลวัตการเรียนรู้” องค์กรประกอบแรกที่สำคัญ จนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้รอบด้านให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนก้าวไปสู่ การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) (ศุภมาศ อติไพบูลย์, 2544)

#### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้หลายท่านได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Peter M. Senge (1990) ได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถหรือศักยภาพของตน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายในระดับที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริง สร้างผลงานที่เป็นความปรารถนาขององค์กร เป็นที่ซึ่งสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตแบบแผนของการคิด สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆได้อย่างอิสระและต่อเนื่อง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร เน้นให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่โดยให้องค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยกันทั่วทั้งองค์กร

Michael J. Marquardt & Reynolds (1994) ได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ที่ซึ่งมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มในด้านต่างๆอย่างเต็มสมรรถนะและต่อเนื่อง มีการสอนคนในองค์กรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจสรรพสิ่งขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ เป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในปี 1996 Marquardt ได้ปรับเปลี่ยนนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเสริมให้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต เกิดการเรียนรู้จากภายในและและภายนอกองค์กร โดยสามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

David A. Garvin (1993) องค์กรแห่งการเรียนรู้คือลักษณะขององค์กรที่มีการสร้างแสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลจากความรู้ใหม่ขององค์กรมี การเข้าไปในสิ่งต่างๆอย่างถ่องแท้ และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) คือองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนโดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ รวมทั้งต้องสร้างและและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน

Wick and Leon (1993) คือองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปฏิรูปองค์กรไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมและปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม ใช้ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย กว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ๆ สมรรถนะใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

Watkins and Marsick (1993) เป็นองค์กรที่สมาชิกและองค์กรต่างสร้างความเป็นเลิศให้แก่กัน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน มีการเพิ่มอำนาจ (empowerment) ให้แก่คนในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

Karen Watkins and Victoria Marsick (1991) อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) ให้ความหมายว่า หมายถึง องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



Michael Beck (1992) อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่แห่งอำนวยความสะดวกการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูประบบองค์การอย่างต่อเนื่อง

อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

วิจารณ์ พานิช (2549) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมควมรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

ตารางที่ 2.11 ตารางสังเคราะห์ค่านิยมขององค์การแห่งการเรียนรู้

| นียมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) | Senge (1990) | Marquardt & Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Garvin (1993) | Pedler et.al. (1991) | Wick & Leon (1993) | Watkins & Marsick (1993) | Michael Beck (1992) | David A. Gavin (1993) | วิจารณ์ พานิช (2549) | อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) | ผู้วิจัย |
|---|--------------|----------------------------|------------------|---------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------|----------|
| บุคลากรทุกคน มุ่งมั่นพัฒนา ศักยภาพของตน           | ✓            |                            |                  |               | ✓                    |                    |                          |                     |                       | ✓                    | ✓                               | ✓        |
| สร้างพลวัตการเรียนรู้                             | ✓            |                            | ✓                |               |                      |                    |                          |                     | ✓                     | ✓                    | ✓                               | ✓        |
| มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้                  |              | ✓                          |                  |               | ✓                    |                    |                          |                     |                       |                      | ✓                               | ✓        |
| เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง             | ✓            |                            | ✓                |               |                      |                    | ✓                        | ✓                   |                       |                      |                                 | ✓        |
| ใช้กระบวนการบริหารจัดการ                          |              |                            |                  | ✓             |                      | ✓                  |                          |                     |                       |                      |                                 |          |

| นียมองค์กรแห่ง<br>การเรียนรู้<br>(Learning<br>Organization)   | Senge (1990) | Marquardt & Reynold (1994) | Marquardt (1996) | Garvin (1993) | Pedler et.al. (1991) | Wick & Leon (1993) | Watkins & Marsick (1993) | Michael Beck (1992) | David A. Gavin (1993) | วิจารณ์ พานิช (2549) | อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) | ผู้วิจัย |
|---|--------------|----------------------------|------------------|---------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------|----------|
| ความรู้   |              |                            |                  |               |                      |                    |                          |                     |                       |                      |                                 |          |
| การเรียนรู้เป็นทีม<br>และเรียนรู้ร่วมกัน                      | ✓            |                            |                  |               |                      |                    | ✓                        |                     |                       | ✓                    |                                 | ✓        |
| มุ่งบรรลุเป้าหมาย<br>ขององค์กรหรือ<br>ความสำเร็จของ<br>ธุรกิจ | ✓            |                            |                  |               |                      | ✓                  |                          |                     |                       | ✓                    | ✓                               |          |
| พัฒนากระบวนการ<br>คิด   |              | ✓                          |                  |               |                      |                    |                          |                     | ✓                     |                      |                                 |          |
| การนำเทคโนโลยี<br>มาใช้                                       |              |                            | ✓                |               |                      |                    |                          |                     |                       |                      |                                 | ✓        |

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นเต็มใจที่จะขยายขีดความสามารถของตนและช่วยผู้อื่นให้ได้ขยายขีดความสามารถของเขา โดยใช้หลักกระบวนการบริหารจัดการความรู้ มีพลวัตการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของบุคคลและองค์กร

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ ใช้ทัศนคติขององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของ บุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหา ความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและ วิธีจากแบบดั้งเดิม คือ จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่ง บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหา ของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสาย งาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส และเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น

ในสภาพองค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรไม่ได้ เพราะทุกองค์กรที่ต้องการก้าวทันคู่แข่งชั้นและ ก้าวล้ำคู่แข่งชั้นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนา บุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมได้เปรียบคู่แข่งชั้น ย่อมมี ความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับ ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล การ ตระหนักในความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนใน องค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) ให้ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้มันจะมีลักษณะหลาย ๆ ประการที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวล หนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ Michael Marquardt ซึ่งให้ องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนา ลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

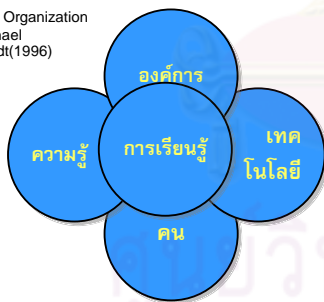
## แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt (1996) มีดังต่อไปนี้

Marquardt มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่าจากประสบการณ์มากกว่า 8 ปี ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัท ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบโลกจากการวิเคราะห์บทความกว่าร้อยบทความและหนังสือที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่ผ่านสายตาทำให้ Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ( Learning Dynamics )
  2. การปรับเปลี่ยนองค์กร ( Organization Transformation )
  3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ( People Empowerment )
  4. การจัดการความรู้ ( Knowledge Management )
  5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( Technology Application )
- ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อม

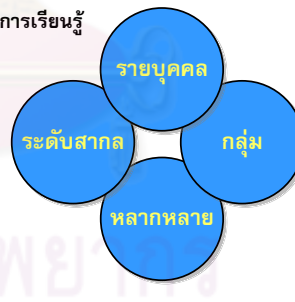
กัน ดังภาพดังต่อไปนี้

Learning Organization  
ของ Michael  
Marquardt (1996)



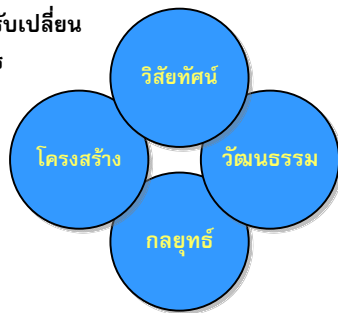
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบขององค์กร  
แห่งการเรียนรู้ ที่มา :Marquardt ( 1996 :

พลวัตการเรียนรู้



ภาพที่ 2.5 Learning Dynamics  
ที่มา Michael Marquardt (1996)

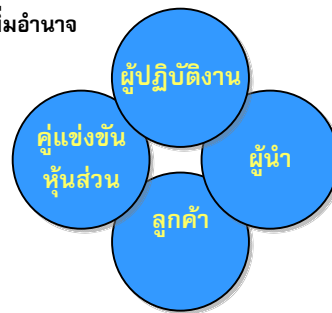
การปรับเปลี่ยน  
องค์กร



ภาพที่ 2.6 Organization  
Transformation

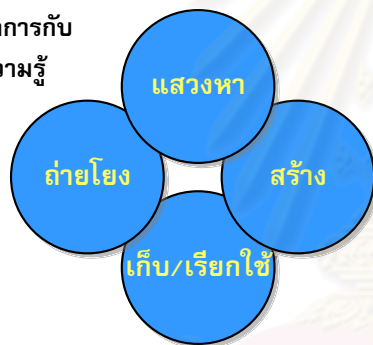
ที่มา Michael Marquardt (1996)

การเพิ่มอำนาจ  
บุคคล



ภาพที่ 2.7 People Empowerment  
ที่มา Michael Marquardt (1996)

การจัดการกับ  
องค์ความรู้



ภาพที่ 2.8 Knowledge  
Management ที่มา Michael  
Marquardt (1996)

การประยุกต์ใช้  
เทคโนโลยี



ภาพที่ 2.9 Technology Application  
ที่มา Michael Marquardt (1996)

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ Marquardt (1996) นำเสนอข้างต้นสามารถอธิบายได้ด้วย 5 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญคือ ระดับการเรียนรู้ ระดับองค์กร ระดับความรู้ ระดับบุคคล และระดับเทคโนโลยี ซึ่ง 5 องค์ประกอบนี้จะสามารถแตกแขนงออกไปเพิ่มคุณค่าการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรได้ดี ทั้งนี้อาจด้วยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้การเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจความเป็นผู้นำหรือการเพิ่มอำนาจในบทบาทที่ตนได้รับอย่างดี การที่องค์กรรองรับกับการจัดการกับองค์

ความรู้ที่มีในองค์กรมาใช้ให้เป็นประโยชน์ จนกระทั่งเกิดพลวัตการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับทุกคนไม่จำกัดว่าเป็นบุคคลใด ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นประโยชน์และเป็นพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปอย่างมีนัยสำคัญ

หนึ่งในองค์ประกอบแรกที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) กล่าวว่า ด้านการเรียนรู้ คือ **พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)**

### **พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)**

พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งเสริมให้การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ซึ่งส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการพัฒนาองค์กรไปสู่การองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องเริ่มพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้รอบด้าน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน (Marquardt, 1996)

Marquardt (1996) ได้กล่าวว่า ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ได้ประกอบขึ้น จาก 3 องค์ประกอบ คือ ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

#### **1) ระดับของการเรียนรู้ (Level of Learning)**

ออร์จรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (ม.ป.ป.) และ Marquardt (1996) กำหนดระดับของการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น 3 ระดับ อาจจะเป็นระดับ หรือพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ พัฒนาทักษะ เชี่ยวชาญ ทักษะคติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ลักษณะความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้น จากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่ม การเรียนรู้ระดับกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่แห่งต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม



3. การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ ลักษณะความสามารถและทุกอย่างที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้โดยองค์กรต้องให้อำนาจคนของตนเองในการใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์กร ต้องมีการบูรณาการ คุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน และต้องสร้างช่องว่างสำหรับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลา

การเรียนรู้ระดับบุคคลเปรียบเสมือนกลไกภายในสุดที่ต้องทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ขณะเดียวกันก็จะเกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่มไปพร้อม ๆ กัน ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับบุคคลจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ถ้ากลไกภายในดีกลไกระดับถัดมาก็มีแนวโน้มที่จะดีตามไปด้วย สุดท้ายทั้งระบบก็จะเกิดเป็นการเรียนรู้ระดับองค์กร ถ้ากลไกระดับที่ 1 และที่ 2 ดีแล้วก็ย่อมเป็นเครื่องทำนายประสิทธิภาพของกลไกทั้งระบบได้เป็นอย่างดี

การเกิดระดับการเรียนรู้ในองค์กรทุกวันนี้ นั้น องค์กรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ระดับบุคคลมากที่สุด เพราะบุคลากรต่างคนต่างเรียนรู้เพื่อเป้าหมายของตนเอง การเรียนรู้ระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นมักมีลักษณะของการเรียนรู้ ที่ปิดกั้นตัวเองจากกลุ่มอื่น โดยไม่สนใจกลุ่มใด ๆ นอกจากการเรียนรู้ของคนในกลุ่มของตนเอง ขณะที่บุคลากรบางคนมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อน รวมตัวกันเป็นกลุ่มหลวม ๆ ไม่เหนียวแน่น และบางครั้งบุคลากรรวมกลุ่มกัน และแต่ละกลุ่มก็มีปฏิสัมพันธ์กันทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเน้นว่าต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นทั้ง 3 ระดับ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร และสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.12 ระดับการเรียนรู้และสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม

| ระดับการเรียนรู้   | ระดับบุคคล  | ระดับกลุ่ม  | ระดับองค์กร   |
|--------------------|---|---|---|
| ความรู้ ความเข้าใจ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน</li> <li>- วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>- เครื่องมือการเรียนรู้</li> <li>- แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำคัญของกลุ่ม</li> <li>- จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม</li> <li>- วิธีการทำงานเป็นทีม</li> <li>- ลักษณะการสื่อสาร ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาองค์กร</li> <li>- วิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>- ลูกค้ำขององค์กร</li> </ul> |

| ระดับการเรียนรู้  | ระดับบุคคล  | ระดับกลุ่ม   | ระดับองค์กร   |
|-------------------|---|--|---|
| <b>ทัศนคติ</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนใจ/เต็มใจจะพัฒนาตนเอง</li> <li>- ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนใจ/เต็มใจที่จะพัฒนากลุ่ม</li> <li>- รัก ผูกพันต่อกลุ่ม</li> <li>- แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร</li> <li>- รัก ผูกพันต่อองค์กร</li> <li>- ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ</li> </ul> |
| <b>ความสามารถ</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง</li> <li>- คิดอย่างมีวิจารณญาณ</li> <li>- การประยุกต์ใช้ความรู้ ฯลฯ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ในกลุ่ม</li> <li>- การประเมิณกลุ่ม ฯลฯ</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ทั้งองค์กร</li> <li>- การประเมิน การปฏิบัติงาน ฯลฯ</li> </ul>                     |

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า จุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ที่มีการเริ่มต้นเป็นไปอย่างดีก็ยากที่จะไขว่เขวหรือล้มลงได้ ฉะนั้นความรู้ที่เริ่มต้นได้ดีต้องมาจากบุคคล กลุ่ม และเรื่อยไปจนกระทั่งองค์กร เพราะทุกขั้นตอนต้องมีความเป็นลำดับ กระบวนการส่งผ่านไปนั้นต้องประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจ การให้ทัศนคติที่ดีและดูแลถึงความสามารถของแต่ละบุคคล กลุ่ม และองค์กรให้ไปถึงจุดหมายซึ่งจัดได้ว่าเป็นความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

## 2) ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning)

Marquardt (1996) ให้ความเห็นว่า แนวทางหรือประเภทของการเรียนรู้ต่าง ๆ นั้น สำคัญ และมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าในแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน มีความคาบเกี่ยว และมีส่วนดีของการเรียนรู้ในหลายๆประเภทรวมอยู่ ตัวอย่าง เช่น การเรียนรู้โดยการเรียนรู้ (Action Learning) โดยจะแบ่งการเรียนรู้ที่เกิดจากการปรับตัว (Adaptive) หรือการคาดการณ์ (Anticipatory)

ในการกล่าวถึงการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ นั้น เพื่อเพิ่มความเข้าใจต่อความหมายศัพท์ที่ผู้รู้ได้นิยามไว้ ผู้วิจัยจึงเสนอพอเป็นสังเขป ได้แก่

Adaptive Learning การเรียนรู้ที่จะต่อกร (Coping) กับเหตุการณ์ในรูปแบบการที่มีปฏิกริยาย้อนกลับ (Reactive) เช่น เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไข หรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (Reponsive) (Senge, 1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540) เป็นการมองโลกด้วยวิธีที่เป็นอยู่ มีอะไรก็แก้ไขกันไปตามอาการโดยไม่ได้ดูไปถึงอนาคต

ที่มุ่งหมายกับสภาพการเรียนรู้ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ถือเป็น Single-loop learning (Senge, 1990 อ้างถึงใน วีระวุธ มาชะศิริานนท์, 2541)

Collective Learning หรือ Single-loop learning การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อทำงานบรรลุผลที่ต้องการ คือ เกิดความสอดคล้องระหว่างแนวทางปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงปฏิบัติ (Argyris, 1978 อ้างถึงใน วีระวุธ บัณฑิตามัย, 2540)

Generative Learning หรือ Double-loop learning เกิดเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์กรมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุด การเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นความคิดคำนึงมุ่งอนาคตมากกว่ามุ่งอดีต องค์กรแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีทีมงานที่ใช้ความคิดแบบสร้างสรรค์เสมอในการปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น (วีระวุธ บัณฑิตามัย, 2540) เป็นการมองโลกวิสัยใหม่ เน้นการมองอนาคต (Shared vision) คิดและปฏิบัติให้เป็นระบบ (Systems Thinking) อย่างต่อเนื่อง แล้วจึงนำผลกลับมาพิจารณาวิเคราะห์ใหม่เป็นระบบ (Systems Thinking) อย่างต่อเนื่อง แล้วจึงผลกลับมาพิจารณาวิเคราะห์ใหม่ว่าเป็นอย่างไร ด้วยการมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ถือเป็น Double-loop learning (Senge, 1990 อ้างถึงใน วีระวุธ มาชะศิริานนท์, 2541)

Marquardt (1994) ได้นำประเภทของการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้มาสร้างเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้มีหลายประเภท โดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดจะมีวิธีที่แตกต่างกันแต่ก็คาบเกี่ยวและช่วยทำให้การเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ ประเมินของการเรียนรู้ดังกล่าวในนี้ Marquardt ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ (Deutero Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนจากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

คือ องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่างๆของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและการกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนโดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์การ (Marquardt, 1996) Senge (อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2540) เรียก Adaptive Learning ว่าเป็นการเรียนรู้ต่อการ (Coping) กับเหตุการณ์ในรูปของการมีปฏิริยาตอบกลับ (Reactive) เช่นเมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไขหรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (Reponsive)

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ ผลสะท้อนกลับ การปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ (Deutero Learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรการเรียนรู้จะสะท้อนโดยวิพากษ์อยู่บนการยอมรับสมมติฐาน Argyris และ Schon (อ้างใน Marquardt, 1996) เรียกว่า “การเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning about learning) องค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางต่อการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์กรประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงานมีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) Maquardt ให้ความสำคัญว่าการปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก นับเป็นสถาปัตยกรรมแรกเริ่มของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The earliest architects of concept of learning organization) โดย Reginald Revans (1980) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง Revans กล่าวว่า “ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติและไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้ ดังนั้นจึงเขียนสมการไว้ว่า การเรียนรู้ = การสอนอย่างเป็นขั้นตอน (ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน) + การถาม(คำถามที่เจาะลึกในสิ่งที่ยังไม่รู้) (Learning= Programmed Instruction (i.e.,knowledge in current use) + Question (fresh

insights into what is not yet know) or P + Q) การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจาก ประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มนี้ใช้การเรียนรู้โดยการ ปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ ไปสู่องค์กรสำหรับบทบาทและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 1) การพัฒนา ทักษะและความรู้ ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์กรจากมุมมองใหม่

Margerison (อ้างถึงใน พิณสวัน ปัญญามาก, 2543) ได้เพิ่มเติมแนวคิด คือ การให้มีการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ โดยมีลักษณะสรุปคือ เป็นการศึกษาและพัฒนาโดยเน้นการ ปฏิบัติงานที่กำลังทำอยู่จริงในปัจจุบัน โดยลดบทบาทของผู้ถ่ายทอดเป็นการให้คำปรึกษา เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง เฉพาะเจาะจงและตรงประเด็น เน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่มจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ประเมินผล โดยผู้เรียนเองและเป็นหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้จริง การเรียนรู้ นั้น จะต้องเกิดผลลัพธ์ที่สามารถนำไปเพิ่มผลผลิตให้องค์กรได้จริง สุดท้ายต้องเป็นการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก

Mike Pedler (1997) นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้รวบรวมแนวคิดไว้ว่า Action Learning นั้นก็เหมือนกับการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) และสิ่งที่จะช่วยให้ เกิดการเรียนรู้ได้ก็คือการได้ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลที่มีความในใจเหมือนกันใน การที่จะช่วยกันหรือร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไป

จากแนวคิดดังกล่าว ประเภทการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ จากการปรับตัวเป็นการเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติอย่างที่เคยเป็นอยู่ ส่วนการเรียนรู้ จากการคาดการณ์เป็นการเรียนรู้ที่ผ่านกระบวนการคิดว่าจะหลีกเลี่ยงที่จะไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่ ต้องการ และค้นวิธีที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้เป็นวิธีการ เรียนรู้ที่มีการสร้างสรรค์เพราะจะช่วยค้นหาว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ซึ่งจะ ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ นั้น เป็นกิจกรรมการ เรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อ แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหาและหาโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไข



สถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงานในขณะนั้น และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้จริง

### 3) ทักษะการเรียนรู้ [Skills (Disciplines) of Organizer Learning]

Marquardt ได้นำทักษะการเรียนรู้ ของ Senge (1990) ด้วยแนวความคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจำแนกวินัย/ทักษะ ในการเรียนรู้ 5 ประการ (หนังสือ The Fifth Discipline) อันประกอบด้วยที่

1 ลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) Marquardt (1996) กล่าวว่า บุคคลที่ไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพจะแสดงระดับความชำนาญเป็นพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยที่ทักษะของสมาชิกจะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่ง Senge มองว่า ลักษณะไฟแรง ไฟรู้คู่ศักยภาพนั้นเป็นเสาหลัก (Cornerstone) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ในองค์กร สมาชิกของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์กรที่มีกรอบทางการเป็นบุคคลไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (Senge, 1991 อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์)

2 ลักษณะรับรู้ภาพลักษณะนิโลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Model) หมายถึง ภาวะทางจิต ซึ่งจะเบี่ยงตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์กรมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด (Mental Ability) ที่ไม่ผันแปรหรือทอดลอย เมื่อต้องการเผชิญกับวิกฤติต่างๆ (Senge อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์) ซึ่ง Marquardt (1996) ได้อ้างถึงคำพูดของ Senge ที่ว่าเป็นความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่ถามหาและสนับสนุนความสมดุล โดยสมาชิกเปิดโอกาสให้เกิดความคิดเป็นภาพหรือมุมมองของเราต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดอื่นๆ



3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) Marquardt (1996) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งมีคุณค่าสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการกำหนดจุดเน้นและพลังในการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพในอนาคตและต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาพร้อมของสมาชิกทั้งองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าที่ไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร (Senge อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์)

4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่างๆร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม Marquardt (1996) เสนอส่วนประกอบสำคัญ 3 ข้อ สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ 1) ความจำเป็นในการคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน โดยที่ทีมอาจจะเรียนรู้ด้วยการโยกศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว 2) ความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานการปฏิบัติ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

5 คิดเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking) Marquardt (1996) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นเครื่องมือที่มีพลังต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยเห็นว่า องค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes) ในการติดต่อสื่อสารประสานภายใน การเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนหรือไม่มีแผนการณเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่นๆขององค์กร เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะทั้ง 6 ประการ ที่ Marquardt (1996) ได้ผสมผสานความคิดสอดคล้องกับ Senge นั้น เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่งเปิดโอกาสให้คนกล้าแสดงออก เป็นผลส่งเสริมให้สถานที่ทำงานเป็นเวที

สำหรับการผลักดันให้บุคลากรเกิดสติปัญญา การรวบรวมความคิดและสื่อสารภายใต้องค์กร  
แห่งการเรียนรู้นั่นเอง

ทั้งนี้ Marquardt (1996) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อัน  
ประกอบด้วย 5 ด้าน ไว้อย่างชัดเจนตามลักษณะของแต่ละระบบย่อยที่ประกอบกันเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ แต่ขอกล่าวเน้นเฉพาะระบบย่อยด้านการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) ทั้งทั้งองค์กร  
โดยทั่วไปโปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติสามารถเริ่มจากที่ได้ก็ตามที่นัยสำคัญของการ  
เรียนรู้โดยการปฏิบัติเป็นทีม และประเภทต่างๆของกิจกรรมสำหรับองค์กร

2. การเพิ่มความสามารถบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียน (Learn how to learn)  
ตามที่ Anderson Consulting และองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำหลายแห่ง รวมทั้งนักวิจัยหลาย  
คนได้เสนอวิถีทางหลักนำไปสู่การมีลักษณะไฟแรง ใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) และ  
เรียนรู้อย่างมีพลังและรวดเร็ว นั้น เป็นพัฒนาการของทักษะต่างๆท่ามกลางการใช้ทักษะพุทธิ  
ปัญญา (Metacognitive skills) ที่ซึ่งบุคคลกำลังเรียนรู้วิธีการเรียน ทักษะต่างๆดังกล่าวนั้น  
ผลักดันให้สมาชิกคิดและเข้าใจ รวมทั้งใช้ข้อมูลข่าวสารสนเทศใหม่ๆด้วยความรวดเร็วและ  
มั่นใจ พบรูปแบบและมุ่งเฉพาะข้อมูลที่สำคัญๆเท่านั้น

3. พัฒนาหลักการสนทนาในองค์กร (Communication) หลักการแลกเปลี่ยนการ  
สนทนาเป็นศูนย์กลางไปสู่การเรียนรู้เชิงองค์กร เนื่องจากมีการขยาย เสริม และเพิ่มการเรียนรู้  
เป็นทีม เป็นการมองสมมติฐานขององค์กรในแนวทางใหม่ต่ออิทธิพลต่างๆของการร่วมมือ  
(Collaboration) แลกเปลี่ยนการสนทนา ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการ  
สังเกตคู่สนทนา การตั้งสมมติฐานการสืบค้น และพนักงานควรได้รับโอกาสในการฝึกฝนการ  
สนทนากับผู้อำนวยการความสะดวซึ่งมีทักษะ ที่สำคัญต้องมีคำถามหลักสัมพันธ์กับการสนทนา  
ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยเปิดกั้นการสนทนา การเชื่อมความหลากหลายไม่ให้เป็นความขัดแย้ง  
หรือปรับปรุงทักษะการสังเกตการณ์ การฟัง และการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการให้ข้อมูล  
ป้อนกลับ เป็นต้น

4. สร้างแผนพัฒนาอาชีพสำหรับการจ้างงาน (Career Development) องค์กร  
สามารถช่วยให้พนักงานมีแบบแผนทางความคิดเชิงบวกโดยการฝึกอบรม การจัดการการ

ติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร

5. การสร้างโปรแกรมเงินสดช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานให้พัฒนาศักยภาพในเรื่องที่พนักงานสนใจ ทำให้เกิดคนที่มีความสุขในการเรียนรู้ และเป็นการเตรียมการเพื่อปรับขนาดของพนักงานและความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ดีกว่า

6. การสร้างทักษะการเรียนรู้ เกิดการเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ให้กับองค์กร เปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและการเรียนรู้เชิงองค์กร สร้างทีมที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้ ให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์กร พัฒนากิจกรรมต่างๆ และการไปปฏิบัติของทีมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำทีมในเรื่องรูปแบบ บรรทัดฐานและระบบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน สร้างสมรรถนะในการคิดและคำนึงถึงความเป็นกลุ่ม สร้างสมมติฐานทางวัฒนธรรมร่วมกัน

7. ส่งเสริมและฝึกฝนการคิดอย่างเป็นระบบ โดยเน้นไปสู่ขอบเขตที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้อย่างสูงโดยมุ่งกิจกรรมกับสาเหตุมากกว่าการแก้ไขแล้วเปรียบเทียบรายละเอียดของตัวแปรที่ซับซ้อนอย่างเป็นพลวัต ฝึกมองความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นกระบวนการมองบุคคลและปัญหาต่างเป็นหนึ่งของระบบเดียวกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของการคิดเชิงระบบและการแยกส่วน

8. ในการตรวจสอบและการวางแผนสำหรับการเรียนรู้แบบคาดการณ์ วิธีการที่เป็นเลิศสำหรับการเรียนรู้แบบคาดการณ์คือ การพัฒนาแผนการต่างๆเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในขนาดขององค์กร โดยการตรวจสอบขอบแนวโน้มหลักๆ การเข้าสู่การวิจัยเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรสามารถกำหนดว่าอะไรสำคัญต่อการเรียนรู้

9. ส่งเสริมการเรียนรู้ ความคิดแบบสากลและความหลากหลาย ต้องเปิดรับค่านิยมใหม่ ความคิดใหม่ มุมมองของผู้อื่น เพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ด้วยการบูรณาการเข้าสู่ระบบของการฝึกปฏิบัติของธุรกิจ เช่นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การสร้างทีมงาน การปรับระบบ และการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ซึ่งเรื่องเหล่านี้จะเป็นข้อผูกพันไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

10. การเปลี่ยนแบบแผนทางความคิดไปสู่การเรียนรู้ แบบแผนทางความคิดสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมาด้วยความรู้สึกของพลัง ความตื่นตัว ความสำเร็จของธุรกิจ ความ

รับผิดชอบของบุคคล ความสนุกสนาน การบูรณาการ การแข่งขัน และการเติบโตของสมาชิกองค์กร องค์กรสามารถช่วยให้สมาชิกมีแบบแผนทางความคิดเชิงบวกโดยการอบรม การจัดการติดต่อสื่อสาร และการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ผู้วิจัยเห็นพ้องกับการพัฒนาโปรแกรมการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning) เพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการพัฒนาให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานการร่วมมือ (Collaboration) การสื่อสาร (Communication) และการเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) มากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้องค์กรนั้นเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแล้วพัฒนาเป็นพลวัตการเรียนรู้จนก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

#### ส่วนที่ 4 แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หรือ เรียกย่อๆว่า AL นับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มคนในองค์กรที่ได้รับความนิยมนำมาสร้างความคุ้มค่า ประโยชน์สูงสุดทั้งในระยะสั้น-ระยะยาวแก่ บุคคล ทีมและองค์กร ตอบสนองต่อเจตจำนงการสร้างคุณค่าเพิ่มดังกล่าวข้างต้นได้เป็นอย่างดี เหมาะกับยุคสมัยที่ต้องเรียนรู้ ได้เร็ว รู้รอบ รู้แจ้ง รู้จริงและรีบทำ แนวคิดนี้ Marquardt (1999) ได้ให้แนวคิดว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ที่ต่อเนื่องกันของคนกลุ่มเล็กๆเพื่อร่วมกันขบคิด ทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนา แก้ไขปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์กร ดังนั้น AL จึงเป็นเครื่องมือ (tool) หนึ่งเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่ต้องใช้เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางการเรียนรู้จาก On the job Training มาสู่ On the job Learning เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่าน 3Cs คือ ความร่วมมือ (Collaboration) การสื่อสาร (Communication) และความเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของสมาชิกกลุ่ม เป็นมาตรการที่นำไปสู่ พัฒนาทักษะการเรียนรู้ (ศุภมาศ อติไพบุลย์, 2544; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544)

สืบเนื่องจากกระแสและความสนใจกันมากขึ้นในระดับองค์กร ส่งผลให้การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) ได้มีผู้สนใจแนวทางประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เพราะขั้นตอนของ

กระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) สอดรับกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในพลวัตการเรียนรู้ (Own Unique Dynamics) (Marquardt, 1999)

### ความหมายการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Chang, Gray, Jansz-Senn และคณะ (2003) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่รวมถึงการให้ผู้มีส่วนร่วมในการสะท้อนบนประสบการณ์ของตนเอง

Dotlich และ Noel (1998) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นลักษณะของการเน้นการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) ที่ปฏิบัติโดยทีม เกี่ยวกับประเด็นในองค์กร โดยผู้มีส่วนร่วมเข้ามามีบทบาทในลักษณะของการแก้ไขปัญหา และใช้การตัดสินใจของทีมและนำเสนออย่างเป็นระเบียบแบบแผน

Rothwell และ Cookson (1997) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการจับพลังของการเรียนรู้ซึ่งมักเกิดขึ้นและช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติในงาน

Marquardt (1996) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นทั้งกระบวนการและโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงกลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีประสิทธิภาพที่ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง ในขณะที่เวลาเดียวกันก็เน้นว่ากลุ่มบุคคลเรียนรู้อะไร และการเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นให้ประโยชน์กับสมาชิกกลุ่มแต่ละกลุ่มและองค์กรอย่างไร

McGill และ Beaty (1995) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยผู้เข้าร่วมที่มีความตั้งใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ ตลอดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แต่ละบุคคลจะเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยการทำงานบนปัญหาจริงและการสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง

Lewis และ Williams (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่แต่ละบุคคลเรียนรู้โดยการกระทำ โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การเรียนรู้ต้องการการปฏิบัติ และการปฏิบัติต้องการการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยจัดให้มี



โอกาสสำหรับการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในเวลาที่เหมาะสมโดยอยู่บนความรู้ที่  
ต้องการ

Senge (1990) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการแปรรูปองค์การไปสู่  
สภาพแวดล้อมการเรียนรู้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการ  
ปฏิบัติที่แต่ละบุคคลเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และ  
การสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานบนปัญหาจริง และสะท้อนกลับบนประสบการณ์  
ของตนเอง เสนอแนวทางการแก้ปัญหา และนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้ว  
ไปปฏิบัติ

### องค์ประกอบของกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

#### 1. ปัญหา (Problem)

หมายรวมถึง ประเด็น ข้อวิตกกังวล งานหรือโครงการที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่สมมติ  
หรือจำลองขึ้นมา เป็นสิ่งที่ “จุดประกาย” ให้เกิดเวทีของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งทีม บุคคล  
หรือองค์การให้ความสำคัญตามหน้าที่รับผิดชอบ เปิดโอกาสเพื่อการทดสอบความคิด ทดลอง  
ความรู้ที่เป็นผลจากการเรียนรู้ และการคิดใคร่ครวญ ปัญหามักเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นว่า โดดเด่น  
ควรให้ความสนใจ เกิดซ้ำแล้วซ้ำอีก ยังไม่มีแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน สมาชิกในกลุ่มอาจพิจารณา  
ปัญหาใดปัญหาหนึ่งร่วมกันหรือแบ่งพิจารณาหลายๆ ปัญหา อาจจะเป็นประเด็นปัญหาใน  
ระดับยุทธศาสตร์ (ทำอะไร เมื่อใด) หรือปัญหาในระดับปฏิบัติการ (ทำอย่างไร)

เมื่อแรกปฏิบัติ ปัญหาควรมีลักษณะในเรื่องที่ไม่ซับซ้อนทางเทคนิค อยู่ในวิสัย  
สามารถในหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก ให้ผลกระทบในกว้างที่องค์การและผู้บริหาร  
เห็นชอบ Marquardt (1991) เชื่อว่ายิ่งปัญหามีความซับซ้อนมากเท่าใด ยิ่งทำให้ผลกระทบ  
AL มีคุณค่ามากเขายังสนับสนุนแนวคิดของ Revans (1980) ที่ว่าปัญหาต้องการมุมมองที่  
หลากหลาย (Multiple Perspectives) ขณะที่การแก้ไขข้อสงสัย (Puzzle Solving) มอง  
หาทางออกคำตอบเดียวหวังพึ่งแต่ “ผู้เชี่ยวชาญ”



ตัวอย่างของ “ปัญหา” ใน AL ได้แก่ การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม การพัฒนาโปรแกรมบริหารคุณภาพในการให้บริการ การแก้ไขความขัดแย้งของระบบงาน หรือการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

ตัวอย่างของคำถามเพื่อช่วยการกำหนดปัญหาของ AL (Pedler, 1996)

- 1) ให้เล่าสถานการณ์ ที่ถือว่าเป็นปัญหาใน 1 ประโยค
- 2) ทำไมถึงคิดว่าปัญหานี้สำคัญ (ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน)
- 3) ทราบได้อย่างไรว่าปัญหานี้มีมาก / เกิดบ่อยครั้ง
- 4) มีใครอื่นบ้างที่รู้เห็น / เข้าใจสภาพปัญหานี้
- 5) คาดคะเนว่าจะเกิดความยากลำบากใดบ้างในอนาคต
- 6) หากปัญหานี้ได้รับการแก้ไข จะเกิดประโยชน์เช่นไรบ้างต่อตนเอง และ

องค์การ

## 2 กลุ่ม (Set or Group)

บางตำราเรียกว่า “Action Takers” คือคณะบุคคลจำนวน 4-8 คน

Reg Revans (1997) (อ้างถึงใน Pedler, 1997) (เรียกกลุ่มของ AL ว่า “สหายในยามยาก (Comrades in Adversity)” ที่สนใจและเห็นความน่าท้าทายของปัญหา แม้ว่าจะหาหนทางแก้ไขได้ไม่ถนัด สมาชิกกลุ่มควรมาจากหน่วยงานข้ามสายงานมีความรู้และประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย หรือเป็นบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงาน นโยบาย สินค้า หรือบริการของหน่วยงานนั้นๆ อาทิ ลูกค้า ผู้จัดส่ง ตัวแทนจำหน่าย อาจนำคนนอกเข้ามาได้เมื่อจำเป็นและเป็นครั้งคราวกลุ่มต้องพบปะกันเป็นระยะๆ เช่น เดือนละครั้งอย่างต่อเนื่องในระยะ 4 – 9 เดือน เพื่อเรียนรู้ข้อคิดร่วมกัน

บรรยากาศของการพบปะมีลักษณะ “Edutainment” แบบไม่เป็นทางการ เป็นมิตร อบอุ่น เปิดเผย สนุก ได้ความรู้ แต่ต้องมีจุดใส่ใจ นำไปสู่การผลักดัน ริเริ่ม ความสำเร็จเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกใหม่ของกลุ่ม (Start-up Workshop) เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนของ AL และที่สำคัญคือ ให้อำนาจ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ทักษะในการซักถาม การรับฟัง อาทิ คำถามที่พ้องถามในระหว่างการดำเนินการ AL (แต่ละคนเห็นว่า พวก

เราทำได้เป็นอย่างไรบ้าง หรืออะไรที่พวกเราทำได้ดี) คำถามที่ฟังถามในช่วงปิด AL (พวกเราควรช่วยกันผลักดันอย่างไรต่อไป)

ลักษณะของสมาชิกทีม AL ที่ดีได้แก่ ความเอาใจจริงในการแก้ปัญหา  
 ความสามารถในการรับฟัง ทักษะในการจับประเด็น ฉลาด และเปิดกว้างต่อการซักถาม  
 ความสามารถในการขยายความคิดให้แก่ผู้อื่น การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีจิตใจในทาง  
 สร้างสรรค์ สนับสนุนต่อยอดความคิดผู้อื่นได้ดี ไม่ใช่เป็น “Idea Killers” ทักษะในการนำเสนอ  
 โดยเฉพาะการสะท้อนแง่มุมมองต่างๆที่ตนได้เรียนรู้

3 กระบวนการซักถามและการสะท้อนมุมมอง (Questioning and Reflection Processes)

แต่เดิม Revans (1980) เสนอสมการแห่งการเรียนรู้ของ AL ว่า

$$\begin{array}{ccccc}
 L & = & P & + & Q \\
 \text{(Learning)} & & \text{(Programmed)} & & \text{(Questioning)}
 \end{array}$$

P = ความรู้คำสอน คำชี้แนะแบบดั้งเดิมที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง

Q = มุมมองที่ได้จากการซักถาม การคิดใคร่ครวญ

Marquardt (1999) ได้เพิ่มเติมการให้ชัดเจน เป็นระบบ มีความต่อเนื่องมากขึ้น

$$L = P + Q + R + I + R$$

R = Reflection การคิดใคร่ครวญ

I = Implementation การดำเนินการแก้ไข ทดลองเพื่อเรียนรู้

การซักถามมีความสำคัญมากต่อการดำเนินการตามแนวทางของ AL การซักถาม  
 ในขณะที่พูดคุยจะก่อให้เกิดแง่มุมมองที่หลากหลาย การซักถามทำให้สมาชิกมีเวลาได้  
 ครุ่นคิด รับฟัง คิดต่อยอดอย่างสร้างสรรค์ คำถามจะเอื้อต่อการสร้างความเข้าใจ เปิดตนต่อแง่

คิด มุมมอง และแนวทางใหม่ๆ การพูดคุยซักถามจะก่อให้เกิดการเสวนาสร้างสรรค์ เป็นโอกาสเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การแก้ไขและสร้างความสามัคคีในกลุ่ม

การคิดใคร่ครวญไตร่ตรองกลับไปกลับมา ก่อนทำก็คิด ทำแล้วก็คิดใคร่ครวญ นำตน “ถอยห่าง” พินิจพิจารณาเป้าหมาย และสิ่งที่เกิดขึ้นจริงวิเคราะห์หาความเป็นเหตุเป็นผล แนวทางแก้ไข การรู้จักซักถามด้วยคำถามเปิด (ทำไม อย่างไร) จะให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล สลับกับคำถามปิด (อันไหน ก็ครั้ง ใช่หรือไม่) จะเพิ่มความกระจ่างให้แก่สมาชิก ควรถามคำถามเกี่ยวกับต่อไปนี่ให้ครบ กรอบการแก้ไขปัญหา กลยุทธ์ การดำเนินการ แนวทางการเรียนรู้และประสิทธิภาพของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ได้ข้อสรุป หรือแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน

Pedler (1996) เสนอว่า เพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแก้ไขปัญหา สร้างความสำเร็จ และสามารถระบุได้ว่าแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเป็นเช่นไร กระบวนการพูดคุยต้องช่วยระบุให้ครอบคลุม 3 คำถาม ดังนี้ มีใครที่รอบรู้ข้อเท็จจริงในประเด็นปัญหานั้นบ้าง (Who knows) มีใครที่สนใจช่วยผลักดันการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป (Who Cares) และมีใครบ้างที่มีอำนาจผลักดันให้งานนี้บรรลุผล (Who Can) เป็นหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของทีม ในการพบปะแต่ละครั้งให้มีความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหา

กระบวนการของ AL หรือที่เรียกว่า AL Learning Sets นั้นได้แก่การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอย่างต่อเนื่อง นำมา “คิดดังๆ” ร่วมกัน ตั้งเป็นสมมติฐาน 3 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาก่อนระหว่าง-หลังการประชุม แต่ละช่วงนาน 30 นาทีการประชุมแต่ละครั้ง จะมีการนำเสนอรายงานความคืบหน้าครั้งที่แล้ว จะมีการซักถามด้วยคำถามเปิด เพื่อให้ได้แง่คิด มุมมองใหม่ๆ และเข้าใจปัญหามากขึ้น และการประชุมจบลงด้วยให้แต่ละคนระบุปัญหา รายงานแนวทางแก้ไขด้วยวาจาและ/หรือเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งแผนปฏิบัติการที่จะนำไปปฏิบัติก่อนมาพบปะกันอีก เพื่อรายงานผล และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้

ในระหว่างการดำเนินการตามกระบวนการข้างต้นนี้ AL จะมีกฎระเบียบ (Set Rules) อาทิพูดได้ที่ละคน ต้องรักษาความลับ ต้องรับผิดชอบทำตามแผน รักษาเวลา ต้องมีส่วนร่วมให้ ร่วมคิดร่วมทำการมีส่วนร่วม

#### 4 แนวทางแก้ไข (Problem Solutions)

การครุ่นคิดใคร่ครวญจะไร้ผล หากไม่มีการกระทำสนับสนุนให้ทราบว่าแนวทางแก้ไขปัญหานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วให้ผลเช่นไร ถูกต้อง ประหยัด คุ่มค่า รวดเร็ว ดีกว่าจริงหรือไม่ การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดเมื่อมีการกระทำ ทดสอบความคิด ข้อเสนอแนะหากมี Reflection ควบคู่ไปกับ action จำสามารถเปลี่ยนแปลง สร้างคุณค่าเพิ่ม ผู้เกี่ยวข้องกับ AL พึงแสวงหาแนวทางริเริ่มผลักดัน นำเอาข้อเสนอแนะที่ได้รับ หรือแนวทางนั้นไปปฏิบัติการ ปฏิบัติแต่ละครั้งให้ครบวงจรตั้งสมการข้างต้น จะช่วยการเรียนรู้มีพลังเป็น “วิชาจรณสัมปณโณ” ความรู้ที่ถึงพร้อมด้วยการปฏิบัติโดยแท้ สร้างคุณค่าเพิ่มที่มีค่า มีความหมายมากขึ้นๆ ในทุกโอกาสการเรียนรู้

#### 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

คือ การไม่หยุดนิ่ง ไม่ทำแบบเดิมๆ ไม่หลงเงา ความสำเร็จ หรือแนวทางที่ใช้ได้ผล ก่อนทำทุกครั้งต้องมีการคิดวิเคราะห์สภาพปัญหาคิดใคร่ครวญทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการแก้ไข ทำอย่างไรที่จะให้ผลการเรียนรู้ และผลของการคิดใคร่ครวญครั้งก่อนๆ ผลกับการคิดดังๆ (Think Aloud) สร้างแนวการแก้ปัญหาให้ดีกว่าเดิม การพูดคุยกันก่อนให้เกิดการตรวจสอบความคิดความเชื่อของตนอยู่เสมอ มีการปรับเปลี่ยนเลือกใช้ แนวทางการแก้ไข ปัญหาตามสมมติฐานที่ตนตั้งไว้ ทำให้มีการยืดหยุ่นสร้างแนวทางทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมยังประโยชน์แก่มีเพียงเรื่องตนเองเท่านั้นแต่ที่ทีมงานและองค์กรยังได้ประโยชน์มาก การเรียนรู้ การคิดใคร่ครวญเช่นนี้ ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจริงจังในทุกโอกาสที่เป็นไปได้

การเรียนรู้ของ AL สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าการกระทำจะทรงพลังยิ่ง ( $1 + 1 = 11$ ) เมื่อมีการปลูกฝังการเรียนรู้เข้าใจตลอดทั้ง 4 ระยะ ของกระบวนการ AL กล่าวคือ ขั้นประสบการณ์ ต้องเรียนรู้จากการเฝ้าคิดใคร่ครวญ ขั้นสืบค้น การวินิจฉัยการเรียนรู้จากการระบุแบบแผนที่ได้จากประสบการณ์ ขั้นการวางแผน เรียนรู้จากการกำหนดสมมติฐานและการคิดวางแผน เพื่อการปรับปรุง และขั้นตอนการดำเนินการ ทดสอบตรวจสอบผลว่าเป็นดังคาดหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

## 6 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Coach)

ประสิทธิภาพของการดำเนิน AL จะได้ผลสูงสุดเมื่อในทีมต้องมีสมาชิกคนหนึ่งที่ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ของกลุ่ม ที่ต้องแสดงบทบาทมากกว่าการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ที่มุ่งสนใจที่กระบวนการกลุ่มว่าเกิดอะไรขึ้นเป็นสำคัญมาสู่บทในฐานะที่ปรึกษากระบวนการของ AL (Process Consultant) ที่ต้องคิดว่าทำไมถึงเกิดได้อย่างไรที่มีมุมมองที่กว้าง คิดเป็นระบบ สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ดี ตามจริง มีศิลปะในการโน้มน้าว อดทนต่อความคลุมเครือ มีจิตใจเปิดกว้างคอยรับฟังความต้องการและอ่านความรู้สึกของกลุ่ม เจียบได้ เจียบเป็น “ได้ยีนในสิ่งที่ผู้คนไม่พูดออกมา” กระตุ้นให้กลุ่มได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง สามารถกำหนดปัญหา นำเข้าสู่การอภิปรายของทีม จำกัดแนวทางการพูดคุยเพื่อให้ได้ข้อสรุป มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการวางแผน การจัดระเบียบ การใช้ความยืดหยุ่นร่วมกันผลักดันการปฏิบัติ เช่น การคำนึงถึงคุณภาพ การเรียนรู้เพื่อสร้างความสำเร็จที่ดีกว่าเดิม

Revans (1969) กำหนดองค์ประกอบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. กำหนดวัตถุประสงค์ 2. การรวมกลุ่ม 3. การวิเคราะห์ประเด็น 4. การเสนอปัญหา 5. สรุปปัญหา 6. กำหนดเป้าหมาย 7. พัฒนายุทธศาสตร์การไปปฏิบัติ 8. ลงมือปฏิบัติ 9. ดำเนินการต่อเนื่อง

Passfield (1996) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย กลุ่ม, ปัญหา, บุคคล, สถานที่ของการปฏิบัติ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540: 38-41) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้นั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (Insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (Complex issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ
2. มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (Innovation)
3. การประสานงาน (Co-ordination)
4. การปฏิบัติ (Action)
5. ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่นๆ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัญหา ซึ่งเป็นปัญหาหรือความรู้ที่เป็นประเด็นจริงในองค์กร ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือต้องการที่จะพัฒนาและเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของทีม
2. กลุ่ม ประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มละ 5 คน ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกันหรือมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันแต่มีความเกี่ยวข้องกัน
3. กระบวนการถามคำถามและการสะท้อนกลับ โดยมีการซักถามเพื่อทำความเข้าใจปัญหาให้ชัดเจนขึ้นและสะท้อนคิดบนคำตอบที่ได้รับเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการปฏิบัติในขั้นต่อไป
4. การลงมือปฏิบัติ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปทดลองปฏิบัติ
5. วิทยากรกระบวนการ โดยมีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้กระตุ้น ผู้สังเกตการณ์ ผู้สร้างบรรยากาศ และผู้ช่วยการสื่อสาร

### ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

กระบวนการของการเรียนรู้ ของ สพข. (2545) ระบุการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้ยุคใหม่ 3 ขั้นตอนด้วยกันกล่าว ดังตารางที่ 2.14

ตารางที่ 2.13 กระบวนการของการเรียนรู้ ของ สพข. (2545)

| กระบวนการของการเรียนรู้  | ขั้นตอนการดำเนินงาน  |
|--|--|
| <p>1. การเสาะแสวงหาประสบการณ์และข้อมูล เกี่ยวกับการฝึกอบรม ต้องรู้แหล่งข้อมูลที่ต้องการซึ่งมีวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้หลากหลายวิธี พูด ฟัง เขียน อ่าน วิถีผสมวิธีไหนเพิ่มทักษะการเรียนรู้พึงใช้วิธีนั้นร่วมกัน</p> <p>2. การสร้างและปรับกรอบความคิดความเชื่อให้เข้ากับกระแสโลก ในการคิด การมอง การอธิบายปรากฏการณ์รอบตัว รู้เห็นได้ว่าข้างหน้าในอนาคตจะเกิดอะไรขึ้น ผู้ที่จะขู่ถูกลูกบาสเข้าห่วงได้ ต้องเรียนรู้ทักษะในการจัดวางท่วงท่าขู่ของตน</p> <p>3. งานที่ต้องปฏิบัติ การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้น</p> | <p>1. สรุปการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์ครั้งก่อนๆว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง</p> <p>2. ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดวิกฤติอะไรแก้ไขอย่างไร ผลเป็นเช่นไร</p> <p>3. ใครเป็นเจ้าของประสบการณ์นั้นเป็นผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงการเรียนรู้แนวปฏิบัติให้ดีขึ้น</p> <p>4. สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการแสวงหาแนวทาง และโอกาสใหม่ๆเพื่อถ่ายโอน</p> <p>5. ให้โอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อ</p> |



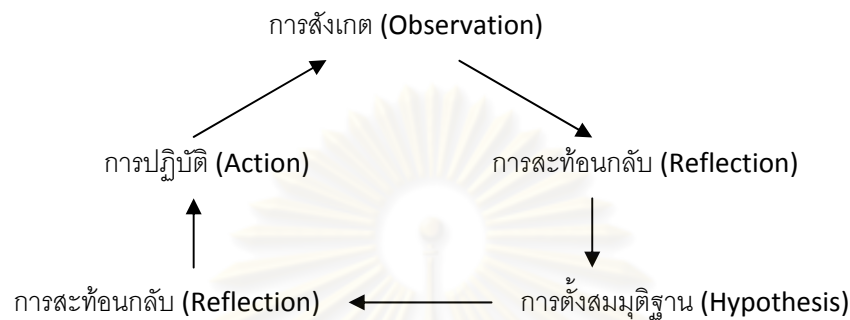
| กระบวนการของการเรียนรู้  | ขั้นตอนการดำเนินงาน  |
|--|--|
| <p>บุคคลต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดความเชื่อของตนให้เหมาะสมเสียก่อนทัศนคติที่เหมาะสมเท่านั้นจะช่วยเสริมสร้างการทำงานให้คุณค่าเพิ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน จึงจะเกิดมรรคผล ขณะทำการเปลี่ยนแปลงไปก็จะเรียนรู้ปรับความคิดอ่านของตนพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ สิ่งสมประสงค์การณที่ดี ยิ่งๆขึ้น ผู้ปฏิบัติทั้งหลายพึงรู้เข้าใจจุดอ่อน จุดเด่นของตนสมกับที่ Drucker พูดไว้ว่าบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นผู้ที่เข้าใจจุดเด่นของตน ขณะที่มุ่งเพียรพัฒนาทั้งจุดเด่น และด้อยของตน</p> | <p>แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมอง แนวทางอย่างใกล้ชิด</p> <p>6. ระบุความขัดแย้ง พฤติกรรม ผลการแก้ไขที่เกิดขึ้นในแต่ละระยะของการดำเนินงานในกลุ่ม</p> <p>7. พัฒนาเอกลักษณ์ในการเรียนรู้เมื่อกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</p> <p>8. สรุปผลการเรียนรู้ของกลุ่มสมาชิกแต่ละคน เมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ หรือการทำงานโครงการ</p> <p>9. วางแผนเพื่อการเรียนรู้ในอนาคต เพื่อให้ตอบรับกับความต้องการใหม่ๆ ได้</p> |

Pedler (1997) เชื่อว่าพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเกลียวที่ประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอนคือ

1. การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติในตอนเริ่มต้นไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งปฏิบัติโดยพิจารณาประสบการณ์ชีวิตที่เกิดขึ้นมาก่อน
2. กำหนดปัญหา การเรียนรู้จะเกิดขึ้นโดยตอบสนองกับปัญหาหรือภาวะวิกฤต
3. การเป็นเจ้าของประสบการณ์การเรียนรู้ โดยการยอมรับความรับผิดชอบสำหรับการวางแผนการเรียนรู้
4. การสร้างระบบการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ (เช่นแต่ละบุคคล และกลุ่มเล็กๆ) เพื่อใช้ในการอำนวยความสะดวกการได้มาและการถ่ายโอนการเรียนรู้
5. การสร้างการติดต่อตลอดเวลา การทำงานติดต่อกับผู้อื่นเพื่อเอาชนะปัญหาหรือภาวะวิกฤต
6. การจัดการกับความขัดแย้งและความตึงเครียด การปรับในขั้นตอนต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด
7. การพัฒนาสิ่งที่เหมาะสม เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมือนกันผ่านกลุ่มที่ร่วมกัน
8. การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการรวมการเรียนรู้ผ่านรายละเอียดที่จุดสิ้นสุดของโครงการการเรียนรู้

9. การเตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติและการเรียนรู้ต่อไป เป็นการวางแผนสำหรับการเรียนรู้ในอนาคต เพื่อพบกับการกำหนดความต้องการในระหว่างประสบการณ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Garratt (1997) กล่าวถึง ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.10 ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning cycle)

ที่มา : Garratt, 1997

McGill และ Beauty (1992) กล่าวถึง ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ประกอบด้วย

1. ประสบการณ์ – การสังเกต และการสะท้อนกลับบนผลที่เกิดขึ้นมาจากการปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่ง
2. ความเข้าใจ - รูปแบบหรือความเข้าใจในรูปแบบใหม่ของสถานการณ์หนึ่งที่เป็นผลลัพธ์ของประสบการณ์
3. การวางแผน - การวางแผนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ โดยอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบใหม่ๆ หรือความเข้าใจในรูปแบบใหม่
4. การปฏิบัติ - การกระทำหรือการทดลองใช้แผนที่วางไว้ในสถานการณ์

Marquardt (1999) กล่าวว่า การจัดโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การได้รับการสนับสนุนต้องการการมอบหมายไม่เพียงแต่จากผู้นำ แต่ยังต้องการจากบุคคลผู้ซึ่งก่อตั้งกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้ผลลัพธ์ในการปรับปรุงวิธีการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการเรียนรู้ และพัฒนาในส่วนของบุคคลผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ต้องมีการจัดการในลักษณะที่ชักชวนให้เห็นว่าการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติจะนำไปสู่ความสามารถของผู้นำ และความสามารถขององค์กรในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ ผลกำไร และชื่อเสียงที่ดีขึ้นในที่สุด

2. การดำเนินการเตรียมการประชุมปฏิบัติการ โดยการแนะนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อที่จะเริ่มต้นกระบวนการของความเข้าใจ และการสนับสนุนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติขององค์กรทั้งหมด การเตรียมการประชุมปฏิบัติการอาจถูกดำเนินการโดยผู้ให้คำปรึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติภายนอก และ/หรือ พนักงานที่ได้รับการอบรมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งงานเหล่านี้ก็คือการอธิบายและสาธิตหลักการพื้นฐานและการเคลื่อนไหวของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเตรียมการประชุมปฏิบัติการมีประโยชน์ คือ จะทำให้องค์กรและผู้เรียนการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพได้รู้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติคืออะไรและทำงานอย่างไร จัดให้มีการสรุปว่าทำไมต้องเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นอย่างไร เป็นการสาธิตให้เห็นถึงประโยชน์จำนวนมากและการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้ เป็นการเริ่มต้นกระบวนการตรวจ สอบตนเอง ในรูปแบบของการกำหนดว่าใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทำให้ได้ผู้ใช้และลูกค้าที่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก และทำให้วิทยากรกระบวนการในอนาคตได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3. กำหนดโครงการ สมาชิกกลุ่ม และวิทยากรกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดว่าโครงการใดจะถูกเลือกและใครจะอยู่ในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โครงการที่ถูกเลือกควรมีความหมายกับผู้มีส่วนร่วมและงานของพวกเขาเท่าๆ กับที่มีความสำคัญต่อองค์กร ควรเป็นโครงการที่พนักงานสามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติได้หลายๆ วิธีมากกว่าปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ดีโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก

กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรมีจำนวน 4 – 8 คน จากพื้นที่หลังและบทบาทความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ความแตกต่างทำให้กลุ่มสามารถตรวจสอบปัญหาจากมุมมองใหม่และมุมมองที่แตกต่างกัน มีการมอบหมายให้วิทยากรกระบวนการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีม ถึงแม้ว่าจะไม่มีความจำเป็นอย่างสมบูรณ์ วิทยากรกระบวนการอาจเป็นบุคคลผู้ซึ่งสมาชิกกลุ่มไม่รู้จักมาก่อน เพื่อที่ว่าจะได้สามารถปฏิบัติบางอย่างได้อย่างอิสระจากวัฒนธรรมกลุ่ม

4. ตารางเวลาและการสนับสนุนการเริ่มต้นกลุ่มการเรียนรู้ ก่อนที่กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเริ่มต้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับองค์กร ทุกคนควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับเวลาที่ต้องการสำหรับการประชุมแต่ละบุคคล ผู้บริหารระดับสูงอาจต้องตัดสินใจกำหนดความคาดหวังและวัตถุประสงค์สำหรับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้นำองค์กรและผู้นำเสนอการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ควรชี้ให้เห็นว่าผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะจัดการกับคำแนะนำของพวกเขาอย่างไร

ถ้าจำเป็นกลุ่มอาจต้องค้นหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกระหว่างการประชุม การเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่นอาจเป็นสิ่งที่จำเป็น การวางแผนการปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนความคาดหวังอย่างเต็มที่และตรงไปตรงมาของการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ต้องการในการประชุมแต่ละครั้ง เวลาที่เพียงพอสำหรับการประชุมแต่ละบุคคลและสำหรับโปรแกรมเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติผ่านขั้นตอนที่หลากหลายของการเติบโตและผลผลิต

5. ขยายการเรียนรู้จากการปฏิบัติตลอดทั่วทั้งองค์กร ถ้าการเริ่มต้นกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติประสบความสำเร็จ โปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรจะขยายไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร ก่อนที่จะเคลื่อนไปสู่ขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องมีการประเมินคุณภาพของกลุ่มที่มีอยู่แล้ว และผลกระทบของประสบการณ์ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของแต่ละบุคคลและกลุ่ม และควรมีการตรวจสอบว่าองค์กรเริ่มต้นที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ปัญหาถูกแก้ไขได้ดีขึ้นและเร็วขึ้นหรือไม่ การปฏิบัติมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ บุคคลทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นหรือไม่ องค์กรกลายเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้หรือไม่

Ivergard (2004) กล่าวถึงขั้นตอนที่อาจเป็นไปได้ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยที่กระบวนการที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการนำไปปรับใช้ในด้านใด และขึ้นอยู่กับภูมิหลัง และประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ หลักการต่อไปนี้ อาจช่วยได้ คือ

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้ออกเป็นทีมๆ ละประมาณ 5 – 7 คนควรมีมากกว่า 2 กลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มระบุให้เป็นเอกฉันท์ว่าจะศึกษาปัญหาใด ซึ่งปัญหานั้นทุกคนในทีมจะต้องเข้าใจและยอมรับ

3. งานหน้าที่ของทีมนี้อธิบายสภาพปัญหา อธิบายสาเหตุของปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา และระบุแผนดำเนินการ อย่างน้อยในขั้นทดลอง เพื่อแก้ปัญหา
4. แต่ละกลุ่มจัดทำแผนเป็นโครงการ ระบุเป้าหมาย ผลผลิต การดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ
5. เตรียมการนำเสนอ การอภิปรายในที่ประชุมใหญ่ เพื่อระดมสมองร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการตรวจสอบความสำเร็จ และความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดขึ้น และส่งผลให้เกิดความล้มเหลว
6. กำหนดช่วงของการแจ้งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งควรจะครอบคลุมประเด็น 2 – 4
7. ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ ควรแนะนำระบบการให้เกรดที่ควรจะใช้ในช่วงของการแจ้งผลสะท้อนกลับ

ประจวบ เพลมหลัก (2547) ได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ซึ่งได้สรุปขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม
2. การประชุมนิเทศ
3. การระบุปัญหาที่แท้จริง
4. การค้นหาสาเหตุของปัญหา
5. การค้นหาและตัดสินทางเลือกในการแก้ปัญหา
6. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
7. การดำเนินการตามแผน
8. การนำเสนอผลการปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

สมโภชน์ นพคุณ และนทีทิพย์ สมเกียรติกุล (2542) พัฒนาการบวนการเรียนรู้แบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การเรียนรู้ มีขั้นตอนและวงจรง่ายๆ ที่นิยมเขียนว่า A-O-R-L ที่สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

Action= พฤติกรรมการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสบการณ์จริง

Observation = การสังเกต ตรวจสอบว่าการลงมือปฏิบัติจริงนั้น มีปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด อะไร อย่างไร เป็นต้น

Reflection= การหวนย้อนกลับมาคิดทบทวนสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่เป็นต้นเหตุ (causes) และผล (Consequence) รวมไปถึงแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความเกี่ยวพันของปัจจัยต่างๆ

Learning= การพัฒนาความรู้ที่แท้จริงให้แก่บุคลากรทุกระดับ ที่ได้รับจาก A-O-R ดังกล่าว และสามารถกำหนดกำหนดวิธีการปรับปรุงกระบวนการการปฏิบัติใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (เพิ่มจุดแข็ง ลดจุดอ่อน) ของผู้ปฏิบัติได้ทันสมัยและรอบรู้มากขึ้นด้วย

วรรณกร วาณิชย์เจริญชัย (2548) สรุปขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. กำหนดสถานการณ์ของปัญหา โดยเป็นปัญหา งาน หรือประเด็นจริงในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง ต้องมีความเป็นไปได้ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม
2. การถามคำถามและการสะท้อนการเรียนรู้ โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้อง มากกว่าการตอบคำถามที่ถูกต้อง ซึ่งลักษณะคำถามจะไม่ใช่การค้นหาคำตอบ แต่จะเป็นการค้นหาที่ลึกกลงไปอีก และมีการสะท้อนคิดอย่างวิเคราะห์ผ่านประสบการณ์ในอดีต เพื่อค้นหาแนวคิดที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ และช่วยในการค้นหาแนวทางใหม่ของการปฏิบัติ
3. การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา โดยสมาชิกในที่นี้จะร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ผ่านการอภิปรายกลุ่ม การค้นพบ และการเรียนรู้จากกันและกัน และคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีความเป็นไปได้ พร้อมกับวางแผนเพื่อนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ
4. การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ โดยนำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้ไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง
5. การประเมินผล โดยประเมินผลที่ได้รับภายหลังจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ และนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดต่อไป



ตารางที่ 2.14 ตารางสังเคราะห์ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

| ขั้นตอนการ<br>เรียนรู้ / นักวิจัย     | Marquardt<br>(1999) | McGill<br>และ<br>Beauty<br>(1992) | Garratt<br>(1997) | สมโภชน์<br>นพคุณ<br>และนที<br>ทิพย์ สม<br>เกียรติกุล<br>(2542) | ประจวบ<br>แหลม<br>หลัก<br>(2547) | Ivergard<br>(2545) | Pedler<br>(1997) | ผู้วิจัย |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------|--|----------------------------------|--------------------|------------------|----------|
| 1. ประสบการณ์                         | ✓                   | ✓                                 |                   | ✓  |                                  |                    | ✓                |          |
| 2. การกำหนด<br>ปัญหา                  | ✓                   |                                   | ✓                 |  | ✓                                | ✓                  | ✓                | ✓        |
| 3. การสะท้อน<br>กลับ                  | ✓                   |                                   | ✓                 | ✓  | ✓                                | ✓                  | ✓                | ✓        |
| 4. การทดลอง                           | ✓                   |                                   |                   |  | ✓                                | ✓                  | ✓                |          |
| 5. การวิเคราะห์/<br>การวางหลักการ     | ✓                   |                                   |                   |  | ✓                                |                    |                  |          |
| 6. การวางแผน<br>การแก้ปัญหา           | ✓                   | ✓                                 |                   |  | ✓                                | ✓                  | ✓                | ✓        |
| 7. การทดสอบ<br>และการลงมือ<br>ปฏิบัติ | ✓                   | ✓                                 | ✓                 |  | ✓                                | ✓                  | ✓                | ✓        |
| 8. ความเข้าใจ                         |                     | ✓                                 |                   |  |                                  |                    |                  |          |
| 9. การสังเกต                          |                     |                                   | ✓                 | ✓  |                                  |                    |                  |          |
| 10. การพัฒนา<br>ความรู้               |                     |                                   |                   | ✓  |                                  |                    | ✓                |          |
| 11. ประเมินผล                         |                     |                                   |                   |  | ✓                                | ✓                  |                  | ✓        |

จากตารางที่ 2.14 สรุปแนวคิดข้างต้นได้ว่า ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งจะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดสถานการณ์ของปัญหา โดยเป็นปัญหาที่เป็นประเด็นจริงในองค์กร ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง ต้องมีความเป็นไปได้ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม

2. การถามคำถามและการสะท้อนการเรียนรู้ เพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และมีการสะท้อนคิดอย่างวิเคราะห์ผ่านประสบการณ์ในอดีต เพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ และช่วยในการค้นหาแนวทางใหม่ของการปฏิบัติ

3. การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา โดยสมาชิกในที่นี้จะร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ผ่านการอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้จากกันและกัน และคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีความเป็นไปได้ พร้อมกับวางแผนเพื่อนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ

4. การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ โดยนำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้ไปปฏิบัติในสถาน การณ์จริง

5. การประเมินผล โดยประเมินผลที่ได้รับภายหลังจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ และนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดต่อไป

### **การเรียนรู้จากการปฏิบัติกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ**

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545) ทำการพัฒนาข้าราชการแนวใหม่โดยนำ การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลักดันให้เกิดการพัฒนา ทักษะการเรียนรู้บุคลากรในองค์กร จาก On the job Training มาสู่ On the job Learning เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 3Cs ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม คือ พฤติกรรมการ ร่วมมือที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม (Collaboration) พฤติกรรมการสื่อสารที่มีต่อการเรียนรู้ของ กลุ่ม (Communication) และพฤติกรรมพันธะสัญญาที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม ของสมาชิก กลุ่ม (Commitment) รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการร่วมมือของกลุ่ม (Collaboration) คือ การเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยโดย สมาชิกกลุ่มที่มีความสามารถแตกต่างกันประมาณ 3-6 คนช่วยกันเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมาย กลุ่ม Marquardt (1996) เพิ่มเติมด้วยว่า เป็นการจัดการเรียนรู้ร่วมกันส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันเป็นหมู่คณะ (Group – learning) ถือได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบกลุ่มหรือ การเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ การเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่าง ความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CSCL (Computer Support Collaborative Learning) มีเป้าหมายในการพัฒนาการร่วมมือ เช่น การ

ใช้อินเทอร์เน็ต (Internet), Website, กระดานความรู้ (Weblog), กระดานกระทุ้ (Webboard), การสนทนาสด (Internet Chat), ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) โดยการจัดองค์ประกอบของการร่วมมือ (Collaboration) ต้องมี 5 ประการ (Johnson and Johnson, 1994 อ้างถึงใน ทิศนา แคมณี, 2551) ดังต่อไปนี้

1. การพึ่งพาและเกื้อกูลกัน (Positive interdependence) พฤติกรรมเป็นผลจากพลังความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม เช่น การให้ผู้เรียนมีเป้าหมายเดียวกันหรือให้ผู้เรียนกำหนดเป้าหมายในการทำงาน/เรียนรู้ร่วมกัน (positive goal interdependence) การให้รางวัลตามผลงานของกลุ่ม (positive reward interdependence) การให้งานหรือวัสดุอุปกรณ์ที่ทุกคนต้องทำหรือใช้งานร่วมกัน (positive resource interdependence) การมอบหมายบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันให้แต่ละคน (positive role interdependence)

2. การปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด (face-to-face promotive interaction) คือ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน

3. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสมาชิก (individual accountability) มีการตรวจสอบผลงาน เช่น ทักษะการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ทักษะการทำงานกลุ่ม ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหา

4. การใช้ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (interpersonal and small-group skills)

5. การวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม (group processing) เกี่ยวกับวิธีการทำงานกลุ่ม พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มและผลงานของกลุ่ม

2. พฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่ม (Communication) หมายถึง การถ่ายทอดเรื่องราว การแลกเปลี่ยนความคิด การแสดงออกของความคิดและความรู้สึก นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นการที่บุคคลในสังคมมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันโดยผ่านทางข้อมูลข่าวสาร สัญลักษณ์และเครื่องหมายต่างๆ (Fiske, 1985 :2) (อ้างถึงใน ทิศนา แคมณี, 2551) ซึ่งควรใช้รูปแบบการสื่อสารที่มีข้อมูลย้อนกลับที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) โดยในกระบวนการสื่อสารแบบสองทางนี้ ต้องประกอบด้วยทักษะการรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการรับฟังจะช่วยให้เข้าใจความคิดเห็นนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นประเด็นในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามที่ต้องการได้

นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นจะทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความร่วมมือที่ดีต่อไป โดยมีรูปแบบการสื่อสาร 6 องค์ประกอบ (ลัดดา ศุขปริดี, 2549) ดังต่อไปนี้

1.1 ใช้คำพูดหรือเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน สั่งการ สอนงานหรือการชี้แจง

1.2 เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลที่สื่อสารและ พยายามเลือกใช้วิธีการสื่อสารแบบคล้ายตามกัน (Complementary transaction) คือไม่ขัดแย้ง ไม่ขัดใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความพอใจในการสื่อสารเป็นอย่างมาก

1.3 การมีปฏิสัมพันธ์ต้องระมัดระวังในการสื่อสาร หลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกที่อาจนำไปสู่การรับรู้ที่คลาดเคลื่อน

1.4 รับรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำความเข้าใจในความหมายของสิ่งที่รับรู้ แปลความหมายและจดจำสิ่งที่รับรู้ได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและมีมารยาทในการรับรู้โดยการให้เกียรติผู้ถ่ายทอด

1.5 สื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ด้วยความถูกต้องและมีความเพียงพอของข้อมูล เช่น เรื่องนโยบาย การเปลี่ยนแปลงงานการให้มีส่วนร่วม สิทธิตลอดจนการยอมรับผลงาน รวมทั้งการชื่นชมผลงาน ฯลฯ นอกจากนี้จะต้องเปิดช่องทาง การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกันตลอดเวลา

1.6 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ไปในทางที่ดีด้วยการแสดงออกที่เหมาะสมในการสื่อสาร เช่น การใช้ข้อความในการยิ้มแย้มทักทาย การขอบคุณการชมเชย เป็นต้น ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้จะทำให้ผู้รับสารรู้สึกมีความสุขและรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ

3. พฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม (Commitment) ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความสำคัญเท่ากับการลงมือปฏิบัติ ดังนั้นจึงมีความสำคัญมากที่บุคคล/กลุ่ม (Marquardt, 1999) ทำการวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยอมรับจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้ และมีความเต็มใจที่จะทำหน้าที่เพื่อเป้าหมายการทำงาน (ณัฐพร พวงไธสง, 2546) ประกอบด้วย 1) ความต่อเนื่องในการค้นหาข้อมูล คือ การเอาจริงเอาจังที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ถึงประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากไม่ได้ติดตามข้อมูล (เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) 2) การสะท้อนการ

เรียนรู้ คือ การที่บุคลากรเห็นประโยชน์ในการนำองค์ความรู้ไปใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรของตน (Marquardt, 1999) 3)การวางแผนการปฏิบัติจริง คือ การกระทำ หรือปฏิบัติกิจกรรมของบุคลากรที่กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ พัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง (ณัฐพร พวงไธสง, 2546; Marquardt, 1999)

### ประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. ช่วยในการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ยากแก่ไม่ตกและทำทลาย สร้างความเชี่ยวชาญแก่ผู้ปฏิบัติ
2. ช่วยสร้างทีมงานที่เหนียวแน่น ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างตรงจุด ประหยัด และคุ้มค่า
3. พัฒนาระบบการคิด การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก ของทีม ให้มีความคิดสร้างสรรค์
4. สร้างสายสัมพันธ์ การสื่อสารที่ดีต่อกัน มีส่วนในการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร
5. ช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
6. มีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนบทบาทของนักพัฒนาบุคคล ให้เข้าสู่บทบาทของผู้มีส่วนร่วมผลักดันการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาได้

### 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภมาส อติไพบูลย์ (2544) ได้ศึกษาลักษณะพลวัตการเรียนรู้ ของครูในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ จากการศึกษาพลวัตการเรียนรู้(Marquardt,1996 กล่าวใน 1 ใน 5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้) แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ระดับการเรียนรู้ 2)รูปแบบการเรียนรู้ 3)ทักษะการเรียนรู้ ทั้ง 3 ด้านสอดคล้องกับตัวแปรคิดสรด้วยกัน 3 ลักษณะคือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมของงาน และด้านความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ทั้งยังพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีพลวัตการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ที่พบมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ 1)ครูในโรงเรียนทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้า 2)ครูมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาความรู้ที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาการสอน 3)ครูจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

สถาบัน The Tavistock Institute (อ้างถึงใน Brown, 1967) ในกรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ ที่ได้พัฒนาการจัดการจัดประชุม “การเรียนรู้จากการปฏิบัติลักษณะพิเศษ” มาเป็นเวลานาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ต้องการจะสร้างกลุ่มสัมพันธ์ให้มีความเข้าใจระหว่างกัน ภายในองค์กรโดยใช้แบบ “หน่วยงานจำลอง” โดยการดำเนินการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน สถานที่ทำงานของสมาชิก เพราะถือว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงเกิดการเน้น การเรียนรู้แบบเปิดกว้างแก่ผู้คน และเน้นความรับผิดชอบ ตรวจสอบรายงานผลได้

Bunning (1994); Keys (1994), Marquardt (1999) ทำการพัฒนาผู้นำ จาก การศึกษาสำรวจการใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการพัฒนาผู้บริหารของ Linkage Inc. ร่วมกับ Warren Bennis โดย Giber, Carter, และ Goldsmith (2000) พบว่าผู้เข้ารับการ พัฒนา รายงานว่า วิธีการของ AL ให้ประสิทธิผลสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง (73%) นอกจากนี้ยังมีผู้ผลักดัน ให้มีการนำ AL มาใช้กับการพัฒนานักบริหารอีกด้วย

Bunning (1997) รายงานผลการพัฒนาองค์การของการนำ AL ไปประยุกต์ใช้กับ ระดับหัวหน้างานการผลิต จำนวน 4-8 คน เป็นระยะเวลา 6 เดือน ทำการประเมินผลการ พัฒนา 3 ระดับ ได้แก่ ปฏิกริยา พฤติกรรม และผลลัพธ์ พบว่าผู้เข้าอบรม แสดงความพึงพอใจ กับการพัฒนาว่าดีเยี่ยม 38% ดี 54% เกินกว่าที่คาดหวัง 33% โนแ่งพฤติกรรม พบว่า หัวหน้า งานมีแรงจูงใจที่ดีในการเรียนรู้ สร้างความก้าวหน้าในอาชีพและความเจริญ เอื้อต่อการ เปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีมาตรฐานและเร็วขึ้น และพบว่าให้ผลตอบแทนที่ดีแก่บริษัทประหยัด ค่าต่างๆในกระบวนการผลิตคิดเป็นเงินราว 1.7 ล้านปอนด์ เมื่อเทียบกับต้นทุนของการ ดำเนินการ AL 161,300 ปอนด์



## ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

### เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

เทคโนโลยี (Technology) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะขอเสนอสาระสำคัญของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 3 ประการคือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการจัดการความรู้ 2) เทคโนโลยีการสอนกับการจัดการความรู้ และ 3) ระบบสารสนเทศกับการจัดการความรู้ รายละเอียดแต่ละส่วนมีดังต่อไปนี้

### เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการจัดการความรู้

Maier (2002) ได้ศึกษา “สถานการณ์การใช้ระบบการจัดการความรู้” ขององค์กรที่ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และตระหนักถึงความรู้ที่มีอัตราเพิ่มสูงขึ้น การเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้ก่อให้เกิดเครื่องมืออย่างมากมาสำหรับการประยุกต์ใช้เพื่อการสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร ตัวอย่างเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มีดังต่อไปนี้

1. Intranet Infrastructure เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น อีเมล เทเลคอนเฟอร์เรนซ์ เช่นเดียวกับการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน การค้นหา และการค้นคืนข้อมูลและเอกสาร
2. Document and content management system เป็นการจัดการเกี่ยวกับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์หรือเนื้อหาสาระของเว็บ ทั้งโดยครอบคลุมแต่ละลำดับขั้นทุกวงโคจรของเอกสาร
3. Workflow management system เป็นระบบสนับสนุนกระบวนการจัดการโครงสร้างและจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการไหลของงาน
4. Artificial intelligence technologies เป็นระบบสนับสนุนการค้นหาและการค้นคืน การจัดทำโครงร่างผู้ใช้ และการจัดโครงร่างเอกสารเป็นชุด และ Web mining
5. Business intelligence tools สนับสนุนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ซึ่งปรับเปลี่ยนองค์กรเล็กๆ และข้อมูลเชิงแข่งขันไปยังเป้าหมายของ “ความรู้” และความต้องการที่จะบูรณาการข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะถูกจัดเตรียมโดย data warehouse

6. Visualization tools เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ คน และกระบวนการ
7. Groupware เป็นการสนับสนุนการบริหารเวลา การอภิปราย การประชุม หรือการประชุมปฏิบัติการเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มงานและทีมงาน
8. E – learning system: เป็นการนำเสนอสาระการเรียนรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงให้กับพนักงาน โดยวิธีการที่มีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการสอนและหรือกระบวนการเรียนรู้ระบบการจัดการความรู้มีคุณสมบัติที่เด่นคือ การทำให้การทำงานตามหน้าที่ดีขึ้น โดยบูรณาการ ICT ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จุดมุ่งหมายของการใช้ระบบการจัดการความรู้ เช่น 1) เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ระบุผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ 3) เพื่อการมีส่วนร่วมในเครือข่ายชุมชน 4) เพื่อการสร้างและการแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายต่างๆ 5) เพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้ และ 6) เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ คนและกระบวนการ เป็นต้น

โกศล ดีศีลธรรม (2546) ได้อธิบายถึงบทบาทของเทคโนโลยีที่มีต่อการจัดการความรู้ โดยกล่าวว่า เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่เรียกว่า Knowware ประกอบด้วยเครื่องมือต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. Collaborative computing technologies เป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกัน หรือที่เรียกกันว่า “กรู๊ปแวร์” ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้โดยนัยภายในองค์กร โดยมีผลิตภัณฑ์อย่าง Lotus Notes/Domino เป็นเครื่องมือสำคัญ ปัจจุบัน ได้มีผู้ผลิตรายอื่นที่ผลิตเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงานดังกล่าว เช่น MeetingPlace, QuickPlace, eRoom หรือ PlaceWare เป็นต้น
2. Knowledge management suites เป็นโซลูชันแบบครบชุดที่รวมฟังก์ชันของการสื่อสารการทำงานร่วมกัน และเทคโนโลยีการจัดเก็บในชุดเดียวกัน ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งฐานข้อมูลทั้งภายในภายนอกได้ เป็นการเสริมสมรรถนะของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สูงขึ้น
3. Knowledge server ประกอบด้วยซอร์ฟแวร์หลักของการจัดการความรู้ที่ช่วยในการสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เช่น อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล และระบบไฟล์

4. Enterprise Knowledge portals เปรียบเสมือนประตูในการเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ที่มีการพัฒนาจากแนวคิดของระบบสารสนเทศผู้บริหาร (EIS) ระบบฐานข้อมูล และเว็บเบราว์เซอร์ โดยมีการทำงานในรูปแบบการบูรณาการข้อมูล กลไกการรายงาน และการทำงานร่วมกัน ในขณะที่การจัดการความรู้ได้ดำเนินการโดยเซิร์ฟเวอร์ ซึ่ง EKPs จะรวบรวมข้อมูลและกระจายไปสู่ผู้ใช้ รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูล ดังนั้น EKPs จึงเป็นเสมือนชุมชนวิจัยภายในองค์กร

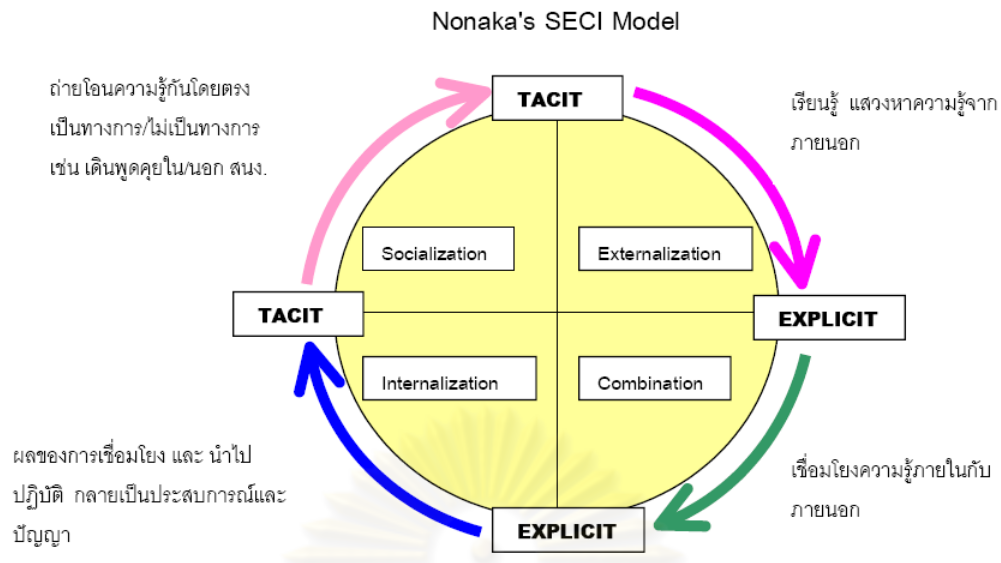
5. Electronic Document Management systems (EDM) เป็นระบบที่มุ่งจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบการทำงานร่วมกันที่สนับสนุนให้ผู้ใช้เข้าถึงเอกสารที่ต้องการ โดยผ่านเว็บเบราว์เซอร์บนอินเทอร์เน็ตขององค์กร ระบบ EDM จึงช่วยให้การจัดการเอกสารและการไหลของงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

6. Knowledge management systems in Extensible Markup Language (XML) เทคโนโลยีดังกล่าวไม่เพียงแต่ลดงานเอกสารกระดาษเท่านั้นแต่ได้ผนวกการถ่ายทอดความรู้ และการทำงานร่วมระหว่างคู่ค้าภายในห่วงโซ่อุปทานภายใต้โครงสร้างข้อมูลมาตรฐานแบบ XML ในรูปแบบภาษาสากลที่สามารถสื่อสารกับระบบที่หลากหลาย ทำให้จัดขอบเขตของการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรได้

7. Knowledge management application software providers (ASPs) เป็นผู้ให้บริการแอปพลิเคชันซอฟต์แวร์ในรูปแบบของ Outsourcing ระบบการจัดการความรู้บนเว็บ

### **เทคโนโลยีการสอนกับการจัดการความรู้**

Nonaka and Takeuchi (SECI Model) กับระบบสนับสนุนการศึกษาผ่านเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งเรียกว่า เกลียวความรู้ (The Spiral of Knowledge) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ สามารถอธิบายได้ด้วยภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.11 เกลียวความรู้ (The Spiral of Knowledge)

ที่มา : Nonaka, I. Kujiro and Takeuchi, Hirotaka, 2000, Classic Work: Theory of Organization Knowledge Creation in Morey.

จากภาพที่ 2.11 ตามแนวความคิดของ Nonaka and Takeuchi องค์การมีการจัดการความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้” (Knowledge Conversation) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. Socialization เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ไม่ชัดเจน ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ไม่ชัดเจนได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ หรือลงมือปฏิบัติ
2. Externalization เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงความรู้ไม่ชัดเจนไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ทำให้ความรู้ไม่ชัดเจนถูกทำให้เป็นความรู้ชัดเจน โดยการเปรียบเทียบใช้ตัวอย่าง หรือการตั้งสมมุติฐาน
3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจน นั่นคือทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้ที่นำมารวมกันนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่างๆ เช่นการแลกเปลี่ยนเอกสารการประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้ชัดเจน

4. Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดเจน ไปเป็น ความรู้ไม่ชัดเจนจากความรู้ต่างๆ ที่บุคคลได้รับ ทั้งที่เป็นความรู้ไม่ชัดเจนและรู้ชัดเจน ก็ จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้ไม่ชัดเจนที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง ซึ่งกลายเป็นสินทรัพย์ที่ แตะต้องไม่ได้และมีค่าขององค์การ

Watanabe (2003) แห่ง Nagoya University ได้ประยุกต์แนวคิดรูปแบบการ เคลื่อนย้ายความรู้ของ Nonaka and Takeuchi (SECI Model) กับระบบสนับสนุนการศึกษา ผ่านเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งสามารถอธิบาย ดังต่อไปนี้

1. Self – learning เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่าง ความรู้โดยนัยไปสู่ความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CAL (Computer Aided Learning)

2. Group – learning เป็นการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ ระหว่างความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CSCL (Computer Support Collaborative Learning)

3. Public lecture เป็นการบรรยายในที่สาธารณะ ซึ่งเป็นกระบวนการของการ เปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ แบบนี้คือ CAI (Computer Aided Instruction)

4. Private lesson เป็นการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการของการ เปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ ITS (Intelligent Tutoring System) หรือ ICAI (Intelligent Computer Aided Instruction)

Plass, and Salisbury (2002) ได้ออกแบบรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความ เคลื่อนไหวเสมือนจริงผ่านเว็บ Plass, and Salisbury ได้กล่าวว่ารูปแบบการออกแบบสื่อการ สอนส่วนมากมีแนวคิดของการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ การประสบปัญหา เกี่ยวกับการออกแบบระบบการจัดการความรู้ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการอยู่ ตลอดเวลา ดังนั้น Plass และ Salisbury จึงได้พัฒนารูปแบบการออกแบบขึ้นมาใหม่ โดยมี พื้นฐานความคิดมาจากความเคลื่อนไหวเสมือนจริง (A living-systems approach) ซึ่ง ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญ 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. Analyze End- user Requirements

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นต้องการของผู้ใช้ปลายทาง และกำหนดผู้ใช้ระบบที่เป็นกลุ่มเป้าหมายพร้อมๆ กับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์



ประสงค์ของระบบ ข้อมูลนำเข้าในขั้นตอนนี้อาจได้จาก 1) การสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2) การสังเกตปฏิบัติงานประจำวันของผู้ใช้ที่มีศักยภาพ และ 3) การสำรวจหรือทบทวนเอกสาร ผลลัพธ์ในขั้นตอนนี้ได้แก่ 1) การตัดสินใจ ถ้าระบบการจัดการ ความรู้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 2) ความต้องการในเชิงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ปลายทาง ในระยะเริ่มแรกที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และการทำงานของระบบ 3) ผู้ใช้กลุ่มเป้าหมายซึ่งจะใช้ระบบและคุณลักษณะของผู้เรียน และ 4) รายละเอียดเกี่ยวกับ configuration ต่ำสุดของระบบ platform ที่จะส่งข้อมูลสำหรับระบบ เช่น คอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์และระบบเครือข่าย เป็นต้น กลุ่มผู้ใช้เป้าหมายมี 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสมาชิก 2) กลุ่มผู้จัดการ และ 3) กลุ่มลูกค้าทั้งนี้โดยมีเป้าหมายแรก คือ การพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการใช้ TBPs (Technical Business Practices) ภายในองค์กร

## 2. Design Instructional Information Architecture

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ เพื่อกำหนดเนื้อหาและโครงสร้างหน้าที่ของระบบ โดยทั่วไป Plass และ Salisbury ใช้คำว่า Instructional Information Architecture สำหรับการออกแบบเชิงแนวคิดเน้นถึงหน้าที่ทางการสอนของระบบ และเน้นที่การอำนวยความสะดวกกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใช้ คุณลักษณะในขั้นตอนนี้จะแตกต่างจากแนวคิด ISD อื่นๆ คือ มันจะเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและการเติมโต ซึ่ง features ที่มีได้แก่ 1) เครื่องมือทางการบริหารจัดการ 2) สมรรถนะการจัดการความรู้ (KM capabilities) และ 3) สมรรถนะระบบเคลื่อนไหวเหมือนจริง (Living – system capabilities) สำหรับการออกแบบสถาปัตยกรรมสารสนเทศนี้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ตามสถานการณ์ (Situating learning theory) และทฤษฎีความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive flexibility theory)

## 3. Develop Instructional Interaction Design

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ ออกแบบปฏิริยาผู้ใช้กับ interface ทางกายภาพของระบบหรือเป็นการออกแบบการสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับหน้าที่ของระบบ การทำงานในขั้นตอนนี้มีดังต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์งาน 2) วิเคราะห์งานทางปัญญา 3) ออกแบบขั้นตอนของปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับคอมพิวเตอร์ของแต่ละ feature 4) ตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแบบหน้าจอ 5) นิยามเชิงเหตุเชิงผลของ feature และ 6) จัดเตรียมประเภทของระบบการตอบสนอง



#### 4. Develop Instructional Information Design

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ กำหนดลักษณะขององค์ประกอบส่วนที่ใช้ในการติดต่อ กำหนดการออกแบบปฏิกริยาและกำหนดลักษณะการแสดงผลสารสนเทศบนจอ เช่น เป็น ตัวหนังสือ รูปภาพ วิดิทัศน์ ภาพเคลื่อนไหว หรือเสียง เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนนี้จะออกแบบอยู่บน พื้นฐานของความต้องการจำเป็นและคุณลักษณะของผู้เรียน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการ วิเคราะห์และออกแบบเนื้อหาและ features ต่างๆ ตามที่ออกแบบไว้ในสถาปัตยกรรม สารสนเทศรวมทั้งคุณสมบัติของหน้าที่เหล่านั้นตามที่อธิบายในขั้นตอนปฏิกริยา (Interaction phase)

#### 5. Implement System Design

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ ผลิตต้นแบบตัวอย่าง (Prototype) ของระบบการจัดการ ความรู้ ในขั้นนี้รวมถึงการผลิตกราฟิกและองค์ประกอบของสื่อต่างๆ ด้วย เช่น เสียง และวิดิทัศน์ ต้นร่างฉบับเขียนและโปรแกรมรวมทั้งการออกแบบและจัดทำฐานข้อมูลด้วย การแยก เนื้อหา และ code ทำให้การใช้งานทางเทคนิคของ features และศักยภาพต่างๆ ทำให้ระบบ เติบโตและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ผู้ใช้สามารถเพิ่มประสบการณ์ กรณีศึกษา และแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ลงในระบบฐานความรู้ได้ กล่าวโดยสรุป ผลลัพธ์ของขั้นตอน นี้คือ ต้นแบบหน้าที่ของระบบการจัดการความรู้ที่รวม features ต่างๆ ทั้งหมดตามที่ได้ ออกแบบไว้ในสถาปัตยกรรมสารสนเทศ

#### 6. Conduct Development Evaluation

จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ การวัด features ต่างๆ และหน้าที่ของระบบ ว่า สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือไม่ การประเมินอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจสำคัญของ ศักยภาพของระบบเพื่อให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้ใช้ระบบ การประเมินระหว่างการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นสิ่งจำเป็นก่อนที่จะเริ่มต้นขั้นตอนต่อไป วิธีที่ใช้สำหรับการประเมินเช่น ใช้การสนทนากลุ่ม หรือสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert review) เกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และผู้ใช้กลุ่มเป้าหมาย

## ระบบสารสนเทศกับการจัดการความรู้

โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสนับสนุนการไหลของข้อมูลความรู้ภายในองค์กร ระบบสารสนเทศที่ออกแบบเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรมีดังต่อไปนี้

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office automation systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการกระจายและประสานการไหลเวียนของสารสนเทศภายในองค์กร
2. ระบบงานความรู้ (Knowledge work systems) เป็นระบบที่สนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรวิชาชีพที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางเพื่อสร้างความรู้ใหม่และจัดเก็บไว้เป็นสินทรัพย์ในองค์กร
3. ระบบการทำงานกลุ่มร่วมกัน (Group collaboration systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน

การจัดทำระบบสารสนเทศดังกล่าวข้างต้น โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า จะต้องมีการจัดทำฐานความรู้ขององค์กรที่ประกอบด้วย 1) โครงสร้างความรู้ภายใน เช่น คู่มือผลิตภัณฑ์ รายงานการวิจัย เป็นต้น 2) ความรู้ภายนอก เช่น ข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลทางการตลาด และ 3) ความรู้ภายในที่ไม่เป็นทางการ หรือ Tacit knowledge ที่อยู่ในตัวสมาชิกหรือพนักงานแต่ละคนขององค์กร แต่ไม่ได้นำมาเรียบเรียงเป็นเอกสารที่เป็นทางการ

## เทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมการกระจายความรู้ด้วยระบบการจัดการสำนักงาน

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ขององค์กรส่วนมากเป็นข้อมูลสำนักงานซึ่งมีการรั่วไหลทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นงานสำนักงานจึงมีบทบาทสำคัญต่อการไหลของสารสนเทศทั่วทั้งองค์กร ดังต่อไปนี้ 1) การจัดการเอกสารและประสานงานระหว่างพนักงานที่มีข้อมูลกับพนักงานที่มีความรู้ 2) การเชื่อมโยงงานของบุคลากรสารสนเทศกับบุคลากรฝ่ายต่างๆในทุกระดับหน้าที่ 3) การประสานงานความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกได้แก่ ลูกค้า คู่ค้าธุรกิจ และองค์กรภาครัฐ

ส่วนของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร เช่น พนักงานขาย ผู้จัดการ เสมียน มีกิจกรรมและหน้าที่หลักดังต่อไปนี้ 1) การจัดการเอกสาร การเผยแพร่สารสนเทศ รวมถึงการจัดเก็บและการสืบค้นข้อมูล 2) กำหนดการทำงานทั้งในรูปแบบส่วนตัวและการจัดการที่ทีมงาน

3) การสื่อสารและสั่งการในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อทางดิจิทัลให้กับสมาชิกกลุ่มหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 4) การจัดการข้อมูล เช่น ข้อมูลของพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า เป็นต้น

สำหรับกิจกรรมการกระจายความรู้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสนับสนุนของระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office automation systems - OAS) ซึ่งช่วยเพิ่มผลิตภาพให้กับบุคลากรสารสนเทศ และสามารถลดระบบงานเอกสารลง ตัวอย่างของเทคโนโลยีที่สนับสนุนมีดังต่อไปนี้

1. ระบบเอกสารภาพ (Document imaging system) เป็นระบบการแปลงเอกสารและภาพให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่สามารถจัดเก็บและเข้าถึงโดยผ่านคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ที่สำคัญในการแปลงข้อมูลนี้ได้แก่ สแกนเนอร์ซึ่งทำหน้าที่ในการแปลงเอกสารภาพในรูปแบบของกราฟิก แต่ถ้าหากเอกสารยังไม่ได้รับการใช้งานก็จะจัดเก็บในระบบออปติคัลดิสก์

2. จุกบ็อกซ์ (Jukebox) คืออุปกรณ์สำหรับจัดเก็บและสืบค้นข้อมูลที่ถูกจัดเก็บปริมาณ

มาจากหลายออปติคัลดิสก์ที่สนับสนุนให้การสืบค้นเป็นไปโดยสะดวก

3. ดัชนีเซิร์ฟเวอร์ (Index server) คืออุปกรณ์ที่จัดเก็บดัชนีเพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและสืบค้นข้อมูลเมื่อต้องการใช้ข้อมูล โดยระบบการสืบค้นดังกล่าวประกอบไปด้วยอุปกรณ์หลักคือ อุปกรณ์สืบค้นและสถานีงานที่มีสมรรถนะในด้านกราฟิก รวมทั้งอุปกรณ์แสดงผลอย่างพริ้นเตอร์

ตารางที่ 2.15 รูปแบบการใช้งานระบบสำนักงานอัตโนมัติ

| กิจกรรมสำนักงาน                      | เทคโนโลยี   |
|--------------------------------------|---|
| การจัดการเอกสาร (Managing documents) | Word processing, Desktop publishing, Document imaging, Web publishing, Work – flow managers |
| กำหนดการ (Scheduling)                | Electronic calendars, Groupware, Intranets  |
| การสื่อสาร (Communicating)           | E-mail, Voice mail, Digital answering, Groupware, Intranets                                 |
| การจัดการข้อมูล (Managing data)      | Desktop databases, Spreadsheets   |

## เทคโนโลยีที่สนับสนุนการใช้ความร่วมมือกัน (Collaboration Technology)

ถึงแม้ว่าความรู้ทั้งหลายได้ถูกประยุกต์ใช้ในระบบสารสนเทศ และได้ออกแบบให้ใช้งานส่วนบุคคลได้ แต่ในปัจจุบันองค์กรส่วนมากต้องการให้บุคลากรสามารถทำงานประสานในรูปของกลุ่มหรือทีมงานโดยการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงาน เช่น อีเมล การประชุมทางไกล กรู๊ปแวร์ และอินทราเน็ต ทั้งนี้โดยมีกรู๊ปแวร์และอินทราเน็ตเป็นตัวหลักในการสนับสนุนการทำงาน (โกศล ดีศีลธรรม, 2546)

### 1) กรู๊ปแวร์ (Groupware)

กรู๊ปแวร์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันที่อยู่บนพื้นฐานหลักของการสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน ทำให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้ในรูปแบบเอกสาร กำหนดการประชุม แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการใช้ฐานข้อมูลร่วมและการส่งอีเมล ธุรกิจที่เน้นการใช้ข้อมูลในการดำเนินการอย่างบริษัทที่ปรึกษาหรือบริษัทด้านกฎหมาย ได้มีการนำกรู๊ปแวร์มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทรัพยากรทางความรู้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของระบบการทำงานร่วมกัน โดยสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมแม้ว่าจะอยู่คนละสถานที่กันก็ตาม ทั้งนี้โดยที่พนักงานในที่ต่างๆ สามารถเชื่อมต่อไปยังฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ได้ ทำให้ลดงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนลงได้

ตารางที่ 2.16 ตัวอย่างการจัดการความรู้ของกรู๊ปแวร์

| ความสามารถ                | ลักษณะการใช้งาน  |
|---------------------------|--|
| การประกาศ                 | การโพสต์ข้อความเอกสารที่ผู้ใช้งานหลายคนสามารถทำงานร่วมกันในเวลาเดียวกัน รวมทั้งมีกลไกในการติดตามและเปลี่ยนแปลงเอกสาร |
| การติดตามการสนทนา         | สามารถจัดการการสนทนาของผู้ร่วมสนทนาหลายคนได้   |
| การจัดการเอกสาร           | การจัดเก็บสารสนเทศในฐานข้อมูล  |
| การจัดการไหลของงาน        | การจัดการติดตามเอกสารที่จัดทำโดยกลุ่ม  |
| ความปลอดภัย               | ป้องกันการเข้าถึงข้อมูลจากผู้นอกกรุก   |
| ความสะดวก                 | ความสามารถของซอฟต์แวร์ มือถือ (Mobile) โดยสามารถเข้าถึงเครือข่ายองค์กรจากที่ต่างๆ                                    |
| การพัฒนาการประยุกต์ใช้งาน | การพัฒนาให้ใช้งานเฉพาะอย่างด้วยซอฟต์แวร์   |

## 2) อินทราเน็ต (Intranet)

อินทราเน็ตเป็นเทคโนโลยีเครือข่ายและเครื่องมือสำหรับสนับสนุนสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยที่สมาชิกในทีมงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมใช้สารสนเทศ รวมทั้งทำงานร่วมกันในโครงการที่ได้รับมอบหมาย แม้จะอยู่กันคนละสำนักงานหรือต่างสถานที่ก็สามารถประสานงานกันได้ โดยมีเครื่องมือหลักอย่างอีเมลล์ วยซ์เมลล์ แฟกซ์ การประชุมทางไกล กรุปแวร์และนิวส์กรุป เป็นต้นที่ช่วยให้เกิดการร่วมการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้อินทราเน็ตยังมีข้อได้เปรียบหลายประการที่ทำให้องค์กรทั้งหลายนิยมใช้ดังต่อไปนี้

- 1) ความสามารถในการเชื่อมต่อโดยที่ไม่จำกัดแพลตฟอร์ม สามารถเข้าถึงระบบ รวมทั้งสามารถเข้าร่วมกับระบบเดิมได้
- 2) สามารถสร้างรูปแบบการใช้งานแบบปฏิสัมพันธ์ด้วยภาพ เสียง วิดีโอ
- 3) ง่ายต่อการใช้งานและสามารถเชื่อมต่อได้กับทุกเว็บเบราว์เซอร์
- 4) ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มต้นต่ำและ
- 5) ลดค่าใช้จ่ายในการเผยแพร่สารสนเทศ

อย่างไรก็ตามอินทราเน็ตก็มีข้อจำกัดของการใช้งานเช่น ระบบการประสานงานและการจัดการเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขเอกสารบ่อยครั้ง โดยที่ซอฟต์แวร์ทางด้านกรุปแวร์มีความสามารถในการสนับสนุนที่ยืดหยุ่นกว่าอินทราเน็ต รวมทั้งการติดตามเอกสารที่มีการส่งผ่านในแต่ละกระบวนการที่เกิดจากการทำงานแบบกลุ่ม ที่ต้องมีการแก้ไขในแต่ละขั้นตอน ซึ่งเครือข่ายกรุปแวร์มีความเสถียรและปลอดภัยกว่าอินทราเน็ต รวมทั้งความสามารถในการรองรับภาระงานบนเว็บไซต์เมื่อมีผู้ขอใช้งานด้านข้อมูลเป็นจำนวนมาก ดังนั้นในกรณีที่มีการทำงานที่ต้องมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลบ่อยครั้งและต้องมีการติดตามเอกสารที่เน้นความปลอดภัยของข้อมูล กรุปแวร์จะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่าอินทราเน็ต แม้ว่าอินทราเน็ตจะเป็นเครื่องมือสำหรับการสนับสนุนการทำงานแบบกลุ่มหรือทีมงานก็ตาม

เนื่องจากอินทราเน็ตเป็นเทคโนโลยีที่มีการลงทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับกรุปแวร์ที่ต้องมีการลงทุนด้านซอฟต์แวร์เฉพาะ และต้องจัดเตรียมเครือข่ายเพื่อการสนับสนุนการทำงานอย่างไคลเอนต์เซิร์ฟเวอร์ ดังนั้นจึงเหมาะที่จะเป็นทางเลือกสำหรับธุรกิจขนาดกลางและย่อม (SME) ที่มีการใช้งานพื้นฐานของการร่วมใช้ข้อมูลเอกสารหรือการแจ้งข่าวในส่วนของบริษัท เทคโนโลยีก็ได้มีการเน้นรูปแบบการใช้งานสำหรับการแจ้งประกาศ และแสดงสารสนเทศ ความรู้ในรูปแบบมัลติมีเดียที่สามารถเชื่อมโยงกับองค์ความรู้อื่นๆ โดยผ่านไฮเปอร์ลิงก์ใน



ขณะเดียวกันผลิตภัณฑ์กรุปแวร์ก็ได้มีการพัฒนาการใช้งานให้เข้ากับอินเทอร์เน็ตโดยเพิ่มขีดการทำงานแบบเว็บเซิร์ฟเวอร์ และสนับสนุนการติดตามเอกสารข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตหรือ อินทราเน็ต

### 3) อินเทอร์เน็ต

ปัจจัยหลักสำคัญแห่งเศรษฐกิจยุคใหม่นี้ได้กำหนดให้ความรู้คือองค์ประกอบหนึ่งในการขับเคลื่อนที่สำคัญของการดำเนินธุรกรรม การสร้างความรู้จะต้องมีวัตถุประสงค์อย่างข้อมูลที่สามารถแปลงให้อยู่ในรูปของสารสนเทศที่มีความหมายต่อการสร้างความรู้โดยอินเทอร์เน็ตได้มีส่วนสนับสนุนกิจกรรมการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับองค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ 1) การจัดหาข้อมูลและสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตถือว่ามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้ธุรกิจสามารถจับข้อมูลที่มีคุณค่าที่องค์กรสามารถนำมาสร้างสารสนเทศให้กับธุรกิจเช่น การส่งอีเมลในการสั่งซื้อสินค้า ทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์การตอบสนองจากลูกค้าได้ 2) เครือข่ายแผนที่ของผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับสารสนเทศจากผู้เชี่ยวชาญต่างๆ จากทั่วโลก โดยผ่านการทำงานในรูปแบบของ FTP และ WWW 3) การแบ่งปันความรู้สารสนเทศที่ได้รับในรูปแบบการสนทนากลุ่ม และนิวส์กรุป และ 4) การบันทึกประสบการณ์

แนวความคิดข้างต้น สรุปได้ว่า หัวใจสำคัญของงานผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงการบูรณาการนำแนวคิดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการจัดการความรู้ จากหัวข้อ 1 ใน 3 หัวข้อที่กล่าวมาข้างต้น (1. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับการจัดการความรู้ 2. เทคโนโลยีการสอนกับการจัดการความรู้ และ 3. ระบบสารสนเทศกับการจัดการความรู้) มาจัดการความรู้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการวิจัยที่มุ่งค้นหาความรู้ ความจริง จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณลักษณะ จากสภาพจริงตามธรรมชาติอย่างละเอียด แล้วนำมา วิเคราะห์วิจารณ์ สรุปรายงานโดยใช้การบรรยาย ข้อค้นพบก่อให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่อง ที่ศึกษาจากกลุ่มประชากรเป้าหมาย มิได้มุ่งสรุปอ้างอิงไปใช้ได้กว้างขวางทั่วไป

เนื่องจากว่าแต่เดิมนั้นการวิจัยเชิงปริมาณมีบทบาทโดดเด่นมาก่อนการวิจัยเชิง คุณภาพ ทำให้มีข้อโต้แย้งระหว่างการศึกษาสองแขนงนี้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการที่ใครจะตัดสินว่าแบบ ไหนดีกว่ากันย่อมไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการค้นหา เช่น หากต้องการทราบการออกเสียง ของประชาชนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ต้องใช้วิธีการเชิงปริมาณ เช่น การสำรวจ หรือหากต้องการ ศึกษาพฤติกรรมความเป็นอยู่ของผู้คน ประวัติชีวิตก็ต้องใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (Silverman, 2000) และมาระยะหลังได้มีการผสมวิธีโดยนำการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มาใช้เพื่อสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังเช่น ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ทราบ ลักษณะสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ในสังคมปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้การวิจัยเชิง ปริมาณได้ผลถูกต้องแม่นยำตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น หรือใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ ข้อมูลมาเป็นแนวทางในการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดรูปแบบการวิจัย

เทคนิคหรือวิธีที่นักวิจัยเชิงคุณภาพใช้ในการเก็บข้อมูล โดยให้รายละเอียดของวิธีการ หลักๆ 2 วิธีที่ใช้กันทั่วไป คือ การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (qualitative interview) หรือการสัมภาษณ์ เชิงลึก (in-depth interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participation observation) มี รายละเอียดเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

### การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative interview) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์เป็นการเจาะลึกประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสนใจ อาจใช้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ มีหลายประเภท อาจแบ่งได้ดังนี้ (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2552)

1) การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (formal interview) หรือการสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้เตรียมคำถามและข้อกำหนดไว้แน่นอนตายตัว โดย ปกตินักวิจัยเชิงคุณภาพมักจะไม่ใช่วิธีการนี้เป็นหลัก เพราะไม่ได้ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและ ครอบคลุมเพียงพอโดยเฉพาะในแง่ของวัฒนธรรม ความหมายและความรู้สึกนึกคิด

2) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) มักจะใช้ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม โดยเตรียมคำถามกว้าง ๆ มาล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้อาจแบ่งออกได้อีก คือ การสัมภาษณ์โดยเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) การตะล่อมกล่อมเกลา (probe) เป็นการซักถามที่ล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออกมา และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview) โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนแบบเจาะจงเพราะมีข้อมูลที่ดี ลึกซึ้ง กว้างขวางเป็นพิเศษ รวมถึงการเงี่ยหูฟัง (eavesdropping) จากคำสนทนาของผู้อื่นโดยผู้วิจัยไม่ต้องตั้งคำถามเองก็เป็นเทคนิคของการวิจัยเชิงคุณภาพอีกอย่างหนึ่ง ตลอดจนการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยการจัดกลุ่มสนทนา ประมาณ 8 - 12 คน ที่มีคุณลักษณะบางประการคล้ายคลึงกัน ในการสัมภาษณ์มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การแนะนำตัว การสร้างความสัมพันธ์ การบันทึกคำตอบ การใช้ภาษา ตลอดจนเวลาและสถานที่ที่ใช้สัมภาษณ์

#### การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participation observation)

เป็นการสังเกตที่ผู้สังเกตไม่ได้เข้าไปใช้ชีวิตร่วมหรือกิจกรรมกับกลุ่มคนในองค์กร โดยไม่ต้องทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกกรบกรวนเพราะอาจทำให้เกิดพฤติกรรมผิดไปจากปกติได้ ซึ่งอาจใช้ในระยะแรกของการวิจัยแล้วใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในระยะหลัง การสังเกตแบบนี้อาจทำได้ 2 กรณี คือ การสังเกตแบบมีเค้าโครงล่วงหน้า และการสังเกตแบบไม่มีเค้าโครงล่วงหน้า (สุมิตร สุวรรณ, 2553; สุภางศ์ จันทวานิช, 2552)

เทคนิคหรือวิธีที่นักวิจัยเชิงคุณภาพใช้ในการเก็บข้อมูล โดยให้รายละเอียดของวิธีการหลักๆ 2 วิธีที่ใช้กันทั่วไป คือ การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (qualitative interview) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participation observation) เทคนิคการสัมภาษณ์และการสังเกตที่น่าเสนอตารางต่อไปนี้มีรายละเอียดวิธีการหรือเครื่องมือสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูล (แสงทอง ภูศรี, 2545)

ตารางที่ 2.17 ลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ

| คุณลักษณะ | การวิจัยเชิงคุณภาพ  |
|-----------|---|
| 1. แนวคิด | ยึดแนวคิดปรากฏการณ์นิยม(phenomenology) ที่เชื่อว่าความจริงมีหลายระดับและส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นและมีตัวตนในความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เน้นภาพรวม และบริบทรอบด้าน ด้วยการเข้าไปสัมผัสกับข้อมูลหรือปรากฏการณ์โดยตรง ให้ความสำคัญแก่ข้อมูลด้านความรู้สึก โลกทัศน์ความหมาย วัฒนธรรม ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับวิธีการคุณภาพคือ การเชื่อมโยงบริบทที่เกิดขึ้นจนสภาพ |

| คุณลักษณะ                    | การวิจัยเชิงคุณภาพ  |
|------------------------------|---|
|                              | ความจริงปรากฏ มุ่งที่จะกระตุ้นหรือก่อให้เกิดสมมติฐาน และข้อสรุปใหม่มากกว่าการพิสูจน์สมมติฐานเดิม (ชาย โพธิ์สิตา, 2547)  |
| 2. ลักษณะของข้อมูล           | ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนในองค์กรความรู้สึกความเชื่อ ประสบการณ์สิ่งสมของคน ความเป็นไปในองค์กร  |
| 3. เป้าหมายการวิจัย          | ผู้วิจัยมุ่งทำความเข้าใจ (understanding) ความรู้ ความจริงที่ได้จากการศึกษา ไม่มุ่งเน้นทั่วไป  |
| 4. เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล | ใช้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลัก เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการบันทึกเหตุการณ์   |
| 5. การวิเคราะห์ข้อมูล        | ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัยโดยสังเคราะห์ข้อมูลจากส่วนย่อยไปยังภาพรวมเรียกว่า แบบอุปนัย (inductive)   |
| 6. การสรุปผลการวิจัย         | รายงานผลการการศึกษาเชิงพรรณนา ไม่นิยมสาระเชิงปริมาณหรือตัวเลข ขึ้นอยู่กับตัวผู้วิจัยเอง จะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ เข้าถึงปรากฏการณ์ไม่มีความลำเอียง เพื่อให้ได้ความรู้ข้อเท็จจริง เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อน   |
| 7. ผู้วิจัย                  | ผู้วิจัยกับผู้ใช้ข้อมูลสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยผู้วิจัยต้องมีความละเอียดอ่อนในการสังเกต สามารถเข้าถึงสิ่งที่ศึกษาอย่างลึกซึ้งที่มีจินตนาการที่จะสร้างแนวคิด สมมติฐานขึ้นมาใหม่ มีทักษะในการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับแนวความคิดทางทฤษฎี |
| 8. ระยะเวลา                  | ใช้ระยะเวลานานในการศึกษาหาความรู้ความจริงเพราะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์เพื่อการศึกษาที่ลุ่มลึก   |
| 9. คุณภาพ                    | ขึ้นอยู่กับความลึก ครอบคลุม และสะท้อนความเป็นจริงของปรากฏการณ์ วิธีการตีความและการให้ความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูล และตัวนักวิจัย   |

จากแนวคิดตารางที่ 2.18 สรุปได้ว่า การประเมินการเรียนรู้ในงานวิจัยเชิงคุณภาพจากการสนทนา เป็นแนวทางคอนสตรัคติวิสต์ เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มีปฏิสัมพันธ์บนเครือข่ายเพื่อการสร้างองค์ความรู้ โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สำคัญในกลุ่มการเรียนรู้ในมิติต่างเวลาที่ให้ความยืดหยุ่นกับพนักงานองค์กร และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างข้อสรุป คือ ใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) และการจำแนกชนิดของข้อมูล (typological analysis) แล้วนำเสนอข้อมูลโดยวิธีพรรณนา (description) และพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description) รวมทั้งเป็นการเขียนความเรียงในงานวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

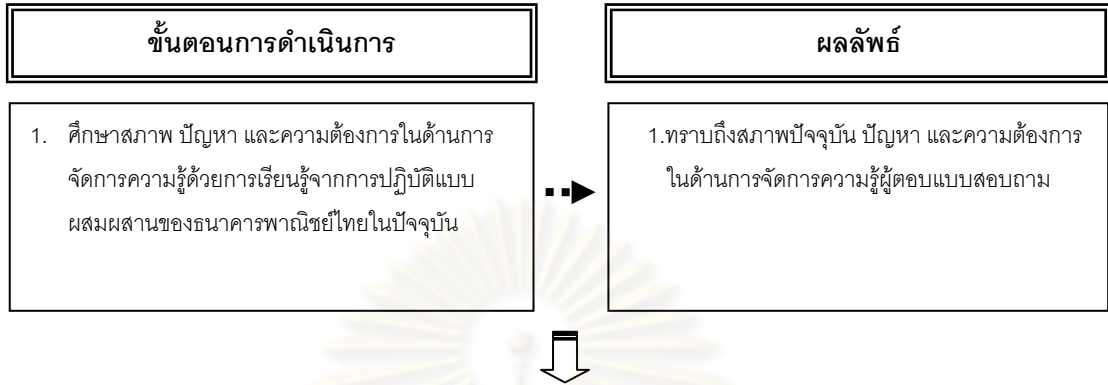
ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

ระยะที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

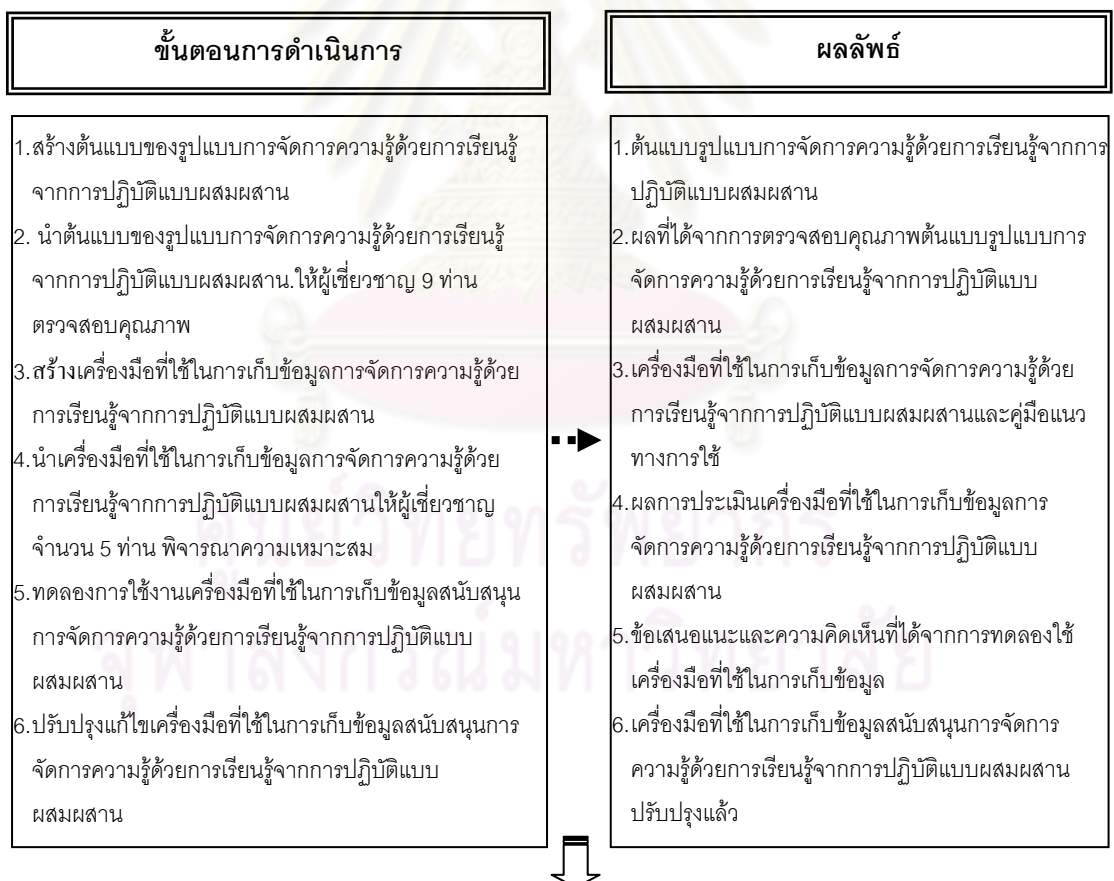
ทั้งนี้สามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 4 ระยะ แสดงด้วยแผนภาพ ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**การวิจัยระยะที่ 1** การศึกษาแนวคิดหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้



**การวิจัยระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้



**การวิจัยระยะที่ 3** ทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้

**การวิจัยระยะที่ 3** ทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้

### ขั้นตอนการดำเนินการ

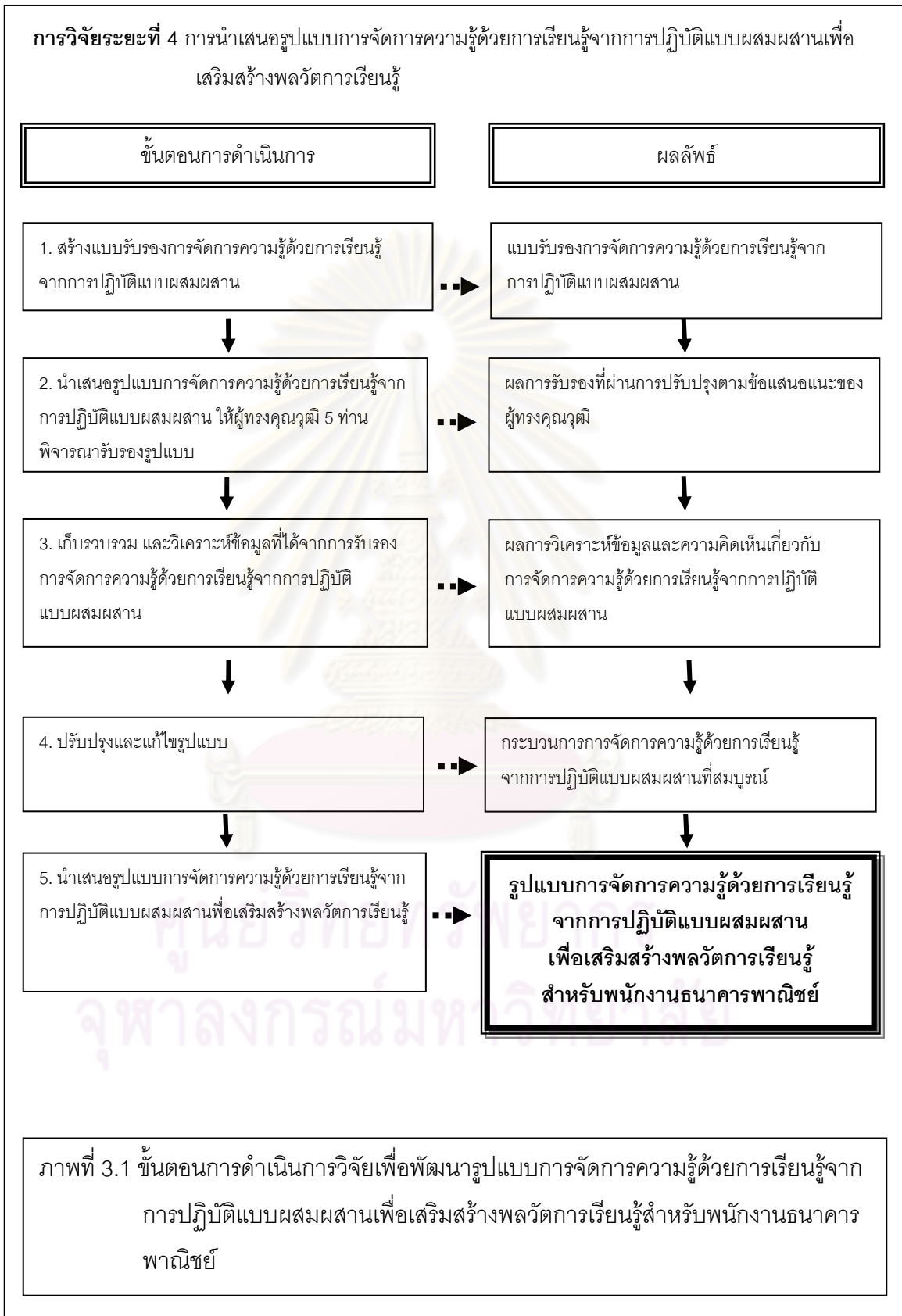
1. สร้างเครื่องมือสำหรับศึกษาผลของการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน
2. นำเครื่องมือที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและให้ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์ของเครื่องมือ
3. นำข้อเสนอที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ
4. ดำเนินการศึกษาค้นคว้าผลของการใช้การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน
5. เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผลของการใช้การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน

### ผลลัพธ์

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาผลของการใช้การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน จำนวน 4 เครื่องมือ ได้แก่ แบบวัดพฤติกรรมการร่วมมือการเรียนรู้ของกลุ่ม แบบวัดพฤติกรรมการสื่อสารการเรียนรู้ของกลุ่ม แบบวัดพฤติกรรมพันธะสัญญาการเรียนรู้ของกลุ่ม แบบประเมินผลงานนวัตกรรมการปฏิบัติงาน แบบบันทึกหลังปฏิบัติการกรรม และแบบบันทึกพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย
2. ผลการตรวจสอบเครื่องมือ
3. เครื่องมือที่สมบูรณ์ ปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ
4. ผลที่ได้จากการศึกษาผลของการใช้การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**การวิจัยระยะที่ 4** การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อการพลวัตการเรียนรู้





## การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบ การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการ เรียนรู้

การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในด้านการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จาก การปฏิบัติแบบผสมผสานของธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ข้อมูล ดังต่อไปนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ เฉพาะสำนักงาน ใหญ่ เขตกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 13 ธนาคารพาณิชย์ จำนวนประชากร 39,713 คน ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานธนาคารพาณิชย์เฉพาะสำนักงานใหญ่ปี 2553 จำแนกตามขนาด ธนาคาร

| จำนวนประชากรธนาคารพาณิชย์เฉพาะสำนักงานใหญ่ปี 2553 |                  |                               |                  |   |                 |
|---|------------------|-------------------------------|------------------|---|-----------------|
| ธนาคารขนาดใหญ่                                    |                  | ธนาคารขนาดกลาง                |                  | ธนาคารขนาดเล็ก                                |                 |
| บมจ.ธนาคารกรุงเทพ (BBL)                           | 8,000            | บมจ.ธนาคารทหารไทย (TCAP)      | 2,000            | บมจ.ธนาคารทีสโก้ (TISCO)                      | 1,400           |
| บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB)                        | 4,000            | บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (BAY) | 3,500            | บมจ.ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย (CIMBT)               | 1,750           |
| บมจ.ธนาคารกสิกรไทย (KBANK)                        | 4,000            | บมจ.ธนาคารทหารไทย (TMB)       | 4,799            | บมจ.ธนาคารไอซีบีซีไทย (ICBCT)                 | 1,000           |
| บมจ.ธนาคารกรุงไทย (KTB)                           | 4,828            | บมจ.ธนาคารเกียรตินาคิน (KK)   | 2,137            | บมจ.ธนาคารยูโอบี (UOB)                        | 1,800           |
|   |                  |                               |                  | บมจ.ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย (LH) | 499             |
| <b>รวม</b>  | <b>20,828 คน</b> |                               | <b>12,436 คน</b> |   | <b>6,499 คน</b> |
| <b>รวมทั้งหมด</b>                                 |                  |                               | <b>39,713 คน</b> |   |                 |

### วิธีการสุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

1. วิธีการสุ่มตัวอย่าง มีกระบวนการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1.1 ผู้วิจัยทำการแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย โดยมีหลักในการจัดแบ่งกลุ่มแต่ละกลุ่ม คือ กลุ่ม/ขนาดธนาคารเดียวกันจะมีด้านทรัพย์สินของธุรกิจที่ดำเนินกิจการ

คล้ายคลึงกันในกลุ่ม/ขนาดธนาคาร และมีความแตกต่างในแต่ละกลุ่ม/ขนาดธนาคาร โดยกลุ่มสำหรับการแจกแบบสอบถาม เพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และความต้องการในด้านการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 1)ธนาคารขนาดใหญ่ ประกอบด้วยธนาคารที่มีส่วนแบ่งตลาดของสินทรัพย์รวมตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ของสินทรัพย์รวมธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ 2)ธนาคารขนาดกลาง ประกอบด้วยธนาคารที่มีส่วนแบ่งตลาดของสินทรัพย์รวมตั้งแต่ร้อยละ 3 แต่ไม่ถึงร้อยละ 10 ของสินทรัพย์รวมธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ และ 3) ธนาคารขนาดเล็ก ประกอบด้วยธนาคารที่มีส่วนแบ่งตลาดของสินทรัพย์รวมต่ำกว่าร้อยละ 3 ของสินทรัพย์รวมธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ ซึ่งสรุปแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ธนาคารขนาดใหญ่ ได้แก่ บมจ.ธนาคารกรุงเทพ (BBL)

บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) บมจ.ธนาคารกสิกรไทย (KBANK) บมจ.ธนาคารกรุงไทย (KTB)

กลุ่มที่ 2 ธนาคารขนาดกลาง ได้แก่ บมจ.ธนาคารทุนธนชาติ (TCAP)

บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (BAY) บมจ.ธนาคารทหารไทย (TMB) บมจ.ธนาคารเกียรตินาคิน (KKI)

กลุ่มที่ 3 ธนาคารขนาดเล็ก ได้แก่ บมจ.ธนาคารทีลโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป

(TISCO) บมจ.ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย (CIMBT) บมจ.ธนาคารไอซีบีซีไทย (ICBCT)

บมจ.ธนาคารยูโอบี (UOB) บมจ.ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ เพื่อรายย่อย (LH)

1.2 ผู้วิจัยทำการเลือกแต่ละกลุ่ม/ขนาดธนาคารพาณิชย์โดยวิธีแบบจับฉลาก

กลุ่มที่ 1 ธนาคารขนาดใหญ่ = ธนาคารกรุงไทย (KTB)

กลุ่มที่ 2 ธนาคารขนาดกลาง = ธนาคารทุนธนชาติ (TCAP)

กลุ่มที่ 3 ธนาคารขนาดเล็ก = ธนาคารไอซีบีซีไทย (ICBCT)

1.3 จากข้อที่ 1.1 ผู้วิจัยทำการเปิดตาราง Taro Yamane (1973: 1088) ที่ระดับ

ความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ .05 เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มโดยใช้ตาราง

สำเร็จรูป เมื่อเทียบตารางจะได้ค่ากลุ่มที่คัดเลือกในข้อที่ 1.2 จำนวน 397 คน

1.4 จากข้อที่ 1.3 ผู้วิจัยหาค่าสัดส่วน เพื่อได้จำนวนการแจกแบบสอบถามใน

แต่ละกลุ่ม/ขนาดธนาคารพาณิชย์

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการแจกแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่ม/ขนาดธนาคารพาณิชย์

| กลุ่มที่         | ธนาคาร           | จำนวน         | สัดส่วน(ค่า P) | คน         |
|------------------|------------------|---------------|----------------|------------|
| 1 ธนาคารขนาดใหญ่ | ธนาคารกรุงไทย    | 20,828        | 0.52           | 206        |
| 2 ธนาคารขนาดกลาง | ธนาคารทุนธนาชาติ | 12,436        | 0.31           | 123        |
| 3 ธนาคารขนาดเล็ก | ธนาคารไอซีบีซีที | 6,499         | 0.16           | 64         |
| <b>รวม</b>       |                  | <b>39,713</b> | <b>1</b>       | <b>397</b> |

จากตารางที่ 3.2 การหาค่าสัดส่วนกลุ่มที่คัดเลือกมาจากประชากรในชั้น จำแนกตามแต่ละกลุ่ม/ขนาดธนาคารพาณิชย์ในการแจกแบบสอบถามนั้น พบว่า ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่คือ ธนาคารกรุงไทยมีจำนวน 206 คน ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางคือ ธนาคารทุนธนาชาติมีจำนวน 123 คน และธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กคือ ธนาคารไอซีบีซีทีไทยมีจำนวน 64 คน รวมทั้งหมด 397 คน

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็น เรื่อง การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ ในการศึกษาศาสนา ปัญหา และความต้องการในด้านการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานของธนาคารพาณิชย์ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในด้านการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแบบสอบถามความคิดเห็นนี้ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน จำนวน 9 ข้อ ตอนที่ 2 ปัญหาการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน จำนวน 4 ข้อ และตอนที่ 3 ความต้องการการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน จำนวน 3 ข้อ
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็น การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานในการศึกษาศาสนา ปัญหา และความต้องการให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความชัดเจนครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมข้อคำถาม และนำข้อเสนอแนะที่ได้มา

ปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็น การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานในการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน (รายนามดังปรากฏในภาคผนวก ก) ประกอบด้วย การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความชัดเจนครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมข้อคำถาม จากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้นผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจำนวน 1 ท่าน ภายหลังจากการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไขและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการในด้านการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพปัจจุบันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยโทรศัพท์โดยตรงขอความอนุเคราะห์กับผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 ธนาคารพาณิชย์ เพื่อเป็นการนำร่องขอความร่วมมือ
2. ผู้วิจัยขอหนังสือ สำหรับขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ถึงผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ธนาคารพาณิชย์
3. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยไปให้ด้วยตนเอง จำนวน 3 ธนาคารพาณิชย์ในวันที่แจกแบบสอบถาม
4. วิธีการแจกแบบสอบถาม คือ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยนำแบบสอบถามไปให้ด้วยตนเองกับแผนกฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดีหรือแผนกพัฒนาบุคลากร ระหว่างวันที่ 2 กรกฎาคม 2553 ถึง วันที่ 20 สิงหาคม 2553 ทั้งที่อยู่ในทีมการจัดการความรู้และไม่ได้อยู่ในทีมการจัดการความรู้ทั้ง 3 ธนาคารด้วยกัน ได้แก่ 1) ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่



ที่สาขานานาและสาขาปทุมวัน 2) ธนาคารทุนธนชาติ สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่สาขามานูญครอง และสาขารัชดา และ 3) ธนาคารไอซีบีซีไทย สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่สาขาเอ็มโพเรียม

5. ผู้วิจัยติดตามรับแบบสอบถามกลับในเวลาไม่เกิน 1 เดือน ปรากฏว่าแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดได้รับตอบกลับมาสสมบูรณ์ทั้งสิ้น 369 ชุด จาก 393 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93 ซึ่งถือเป็นอัตราตอบกลับคืนที่ยอมรับได้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (Babbie, 1973 อ้างถึงในประพิณ วัฒนกิจ, 2542: 69) ทั้งนี้ผลจำนวนการตอบกลับแบบสอบถามพบว่า 1) ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่สาขานานาและสาขาปทุมวัน จำนวน 183 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 49.6 2) ธนาคารทุนธนชาติสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่สาขามานูญครองและสาขารัชดา จำนวน 123 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 33.3 และ 3) ธนาคารไอซีบีซีไทย สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่สาขาเอ็มโพเรียม จำนวน 63 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 17.1 ตามลำดับ

6. สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และความต้องการในด้านการจัดการความรู้ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานของธนาคารพาณิชย์ ตามข้อสรุปคือ คำนวณค่าความถี่และร้อยละ ผลการศึกษาและวิเคราะห์ด้วยการนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้มากำหนดแนวทางการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้

**การวิจัยระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้**

**ขั้นตอนที่ 1 สร้างต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน** ผู้วิจัยดำเนินการสร้างต้นแบบของรูปแบบ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 จากการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ และการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดองค์ประกอบและขั้นตอนในการสร้างต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ได้แก่

1.1 **องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน** ประกอบด้วย ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 3.3 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  
แบบผสมผสาน

| แนวคิด หลักการ ทฤษฎี |                                  | กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน  |  |
|----------------------|----------------------------------|---|--|
| การจัดการ<br>ความรู้ | การเรียนรู้<br>จากการ<br>ปฏิบัติ | รายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการ<br>ความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  | ผู้วิจัย   |
|                      | กำหนด<br>ปัญหา                   | 1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)<br>การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน<br>เป็นการทำงานบนปัญหาจริง ซึ่งเน้นการ<br>ได้มาของการเรียนรู้และการนำไปใช้<br>แก้ปัญหา สมการของการเรียนรู้จากการ<br>ปฏิบัติคือ การเรียนรู้ = ความรู้ที่ใช้ใน<br>ปัจจุบัน + การถามคำถาม (การมองในสิ่งที่<br>ยังไม่รู้) การเรียนรู้จากการปฏิบัติอยู่บน<br>ประสบการณ์                              | 1.การกำหนดหัวข้อปัญหา<br>(Problem)<br>ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ที่มี<br>ความสำคัญและเร่งด่วน โดย<br>สมาชิกในกลุ่มต้องมีส่วนร่วมในการ<br>รับผิดชอบ และแก้ไขปัญหานั้นๆ<br>เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ไข<br>ปัญหาตรงตามเป้าหมายของ<br>กลุ่ม เพื่อออกมาเป็นผลงานหรือ<br>นวัตกรรม |
| ระดับกลุ่ม           | จัดตั้งกลุ่ม                     | 2. จัดตั้งกลุ่ม 4-8 คน และชุมชนนักปฏิบัติ<br>CoP โดยมีผู้จัดการชุมชน ผู้เชี่ยวชาญและ<br>ผู้นำนักคิด ผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ผู้บริหาร และผู้<br>เชื่อมโยงชุมชน จัดเป็น CoP Online เป็น<br>การเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง<br>ความรู้ระหว่างความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่<br>ปรากฏชัดเจน  | 2 กลุ่ม (Set of Group) /สมาชิก<br>พนักงานธนาคาร ได้แก่ พนักงาน<br>ธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้น<br>จัดตั้งกลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อ<br>บรรลุเป้าหมายของกระบวนการ<br>ทำงานกลุ่มได้มาซึ่งผลงานของ<br>กลุ่ม   |
| เทคโนโลยี            |                                  | 3. สร้างเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการ<br>เรียนรู้ Computer Supported<br>Collaborative Learning: CSCL)<br>กระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ ระบบ<br>LMS ระบบการทำงานกลุ่มร่วมกัน (Group<br>collaboration systems) เป็นระบบที่<br>สนับสนุนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้<br>ระหว่างพนักงานในที่ทำงาน การสื่อสารกัน<br>ด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน<br>จดหมาย ข่าวประกาศ) 2) การฝึกอบรม | 3 เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่<br>เครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือ<br>การเรียนรู้ ได้แก่ ได้แก่<br>อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ กระดาน<br>ความรู้ กระดานเสวนา ห้อง<br>สนทนา และไปรษณีย์<br>อิเล็กทรอนิกส์  |

| แนวคิด หลักการ ทฤษฎี |                          | กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน  |   |
|----------------------|--------------------------|---|---|
| การจัดการความรู้     | การเรียนรู้จากการปฏิบัติ | รายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  | ผู้วิจัย  |
|                      |                          | 3) การประชุมภายใน 4) การสรุปข่าวสาร<br>5) การสื่อสารภายในองค์กร 6) การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น 7) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และ<br>8) ระบบพี่เลี้ยง  |   |
| วัฒนธรรมองค์กร       |                          | 4. วัฒนธรรมขององค์กรมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์กรนั้นๆ ส่งผลถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่บางประการหนึ่งขององค์กรและผู้บริหาร คือการวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบต่อองค์กรว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลง หรือไม่โดยการปรับเปลี่ยนการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและการยอมรับการพัฒนาและการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร | 4. วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ได้แก่ วัฒนธรรมการสร้างองค์ความรู้ ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ผ่านเครือข่ายให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เปรียบเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่งานประจำ และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ |
| ผู้เชี่ยวชาญ         | พี่เลี้ยงกลุ่ม           | 5. สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือเกี่ยวกับสาระความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงานที่ตรงประเด็นกับสมาชิก CoP ต้องการ หรือตามที่ สมาชิก CoP ร้องขอ และเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมเรียนรู้ได้มีโอกาสพบปะ เพื่อปรึกษาได้ในทุกช่วงเวลาที่ สมาชิก CoP ต้องการหรือมีปัญหาเกิดขึ้น  | 5. ผู้เชี่ยวชาญ เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษในด้านความเชี่ยวชาญ เป็นผู้ที่มีบุคคลทั่วไปยอมรับ และเป็นผู้ที่พร้อมให้คำปรึกษา เสนอแนะ ออกความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่น่าจดจำมาเล่าสู่กันฟัง เพื่อเป็นหนทางหรือแนวทางในการดำเนินการปฏิบัติงาน                               |

| แนวคิด หลักการ ทฤษฎี      |                          | กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน  |   |
|---------------------------|--------------------------|---|---|
| การจัดการความรู้          | การเรียนรู้จากการปฏิบัติ | รายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  | ผู้วิจัย  |
| ทีมการจัดการจัดการความรู้ | ผู้ประสานงาน             | 6. มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง และถ่ายโอนความรู้ต่างๆ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานธนาคารทั้งภายในและภายนอกสายงานมีหน้าที่เป็นนักฝึกอบรม พี่เลี้ยง และสอนงานให้กับพนักงานในแต่ละสายงานตามที่ตนเองได้มีความเชี่ยวชาญ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องพื้นฐานคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี อาทิ เช่น การปรับ แก้ไข กระดานข่าว การปรับ แก้ไขกระดานเสวนา การใช้งานเว็บไซต์ เป็นต้น | 6. ทีมการจัดการความรู้ ได้แก่ กลุ่มผู้ประสานงาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการดำเนินการรูปแบบไปใช้ในกิจกรรม ซึ่งจะต้องมีความสามารถในการจัดเตรียมแหล่งข้อมูล สาระความรู้ และอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนกิจกรรมผ่านระบบคอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษา ช่วยในแก้ปัญหาในการดำเนินกิจกรรม แต่ไม่เข้าไปดำเนินการในแผนกิจกรรม |

สรุป องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ

1. กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร
2. ปัญหาในงานธนาคาร
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ
5. ผู้เชี่ยวชาญ
6. ทีมการจัดการความรู้

### 1.2 ขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ

**ผสมผสาน** การกำหนดขั้นตอนและกิจกรรมที่เหมาะสมในการส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น และจูงใจให้พนักงานธนาคารพาณิชย์ได้ปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

ตารางที่ 3.4 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

แบบผสมผสาน

| การจัดการ                           | การเรียนรู้                                    | ระยะเวลา/             | ขั้นตอนการจัดการความรู้<br>ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน   |
|-------------------------------------|--|-----------------------|---|
|                                     | กลุ่ม/สมาชิก<br>พนักงาน<br>ธนาคาร              | สัปดาห์ที่ 1          | <b>1.ปฐมนิเทศ</b><br>1.1 แนะนำรูปแบบการดำเนินงานกิจกรรม<br>1.2 จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ  |
| การบ่งชี้<br>ความรู้                | กำหนด<br>สถานการณ์<br>ของปัญหา                 | สัปดาห์ที่ 1<br>(ต่อ) | <b>2.กำหนดปัญหาในงานธนาคารแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ</b><br>2.1 กำหนดกฎเกณฑ์ในกลุ่ม<br>2.2 ที่เฉพาะเจาะจงปัญหา<br>2.3 กำหนดสมมติฐาน<br>2.4 กำหนดแนวทางแก้ไข  |
| การแบ่งปัน<br>แลกเปลี่ยน<br>ความรู้ | การถาม<br>คำถามและ<br>การสะท้อน<br>การเรียนรู้ | สัปดาห์ที่ 2          | <b>3.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานธนาคาร</b><br>3.1 กิจกรรมรายบุคคลหรือประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>3.2 ยอมรับข้อคิดเห็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของคำตอบหรือ<br>วิธีการ<br>3.3 เกิดความหมายร่วมซึ่งเป็นเป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |
| การสร้าง<br>และแสวงหา<br>ความรู้    | การวางแผน<br>แนวทางแก้ไข<br>ปัญหา              | สัปดาห์ที่ 3          | <b>4.การสร้างองค์ความรู้ในงานธนาคาร</b><br>4.1 พัฒนาแผนการจัดการความรู้<br>4.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก CoP เพื่อเตรียมผลงานนวัตกรรม   |
| การเรียนรู้                         | การนำวิธีการ<br>แก้ไขปัญหาไป<br>ปฏิบัติ        | สัปดาห์ที่ 4          | <b>5.การปฏิบัติในงานธนาคาร ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b><br>วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA<br>P= Plan (วางแผน)<br>D= Do (ปฏิบัติ)<br>C= Check (ตรวจสอบ)<br>A= Act (การดำเนินการให้เหมาะสม)  |
|                                     | การ<br>ประเมินผล                               | สัปดาห์ที่ 5          | <b>6.การวัดและการประเมินผล</b><br>6.1 ประเมินผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการปฏิบัติ<br>6.2 การให้รางวัลยกย่องชมเชย  |

สรุป ขั้นตอนของการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ

- 1.1 ขั้นปฐมนิเทศและจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ
- 1.2 ขั้นกำหนดปัญหาในงานแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ
- 1.3 ขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน
- 1.4 ขั้นการสร้างองค์ความรู้ในงาน

- 1.5 ขั้นการปฏิบัติจริงในงาน
- 1.6 ขั้นการวัดและการประเมินผล

**ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน** ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผู้วิจัยสร้างแบบตรวจสอบคุณภาพต้นแบบของรูปแบบฯ เป็นการตรวจสอบแบบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งทำการส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำนวน 9 ท่าน (รายชื่อดังปรากฏในภาคผนวก ก) โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนแบบผสมผสานจำนวน 1 ท่าน พิจารณาตรวจสอบรายชื่อกับความสอดคล้องระหว่างแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ และขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ตามแนวคิดของ Rovinelli and Hambleton (1977) และกำหนดระดับความเหมาะสม ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าองค์ประกอบหรือขั้นตอนนั้นสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าองค์ประกอบหรือขั้นตอนนั้นสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

-1 หมายถึง ว่าองค์ประกอบหรือขั้นตอนนั้นไม่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

และได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (วรณีย์ แกมเกตุ, 2551) ถ้าค่าคะแนนความสอดคล้อง  $\geq 0.8$  แสดงว่าองค์ประกอบหรือขั้นตอนนั้นสอดคล้องแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ได้โดยเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพต้นแบบของรูปแบบออกเป็น 3 ตอนคือ

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

**ตอนที่ 2** องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน

**ตอนที่ 3** ขั้นตอนของการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน

2.2 ผู้วิจัยนำแบบตรวจสอบคุณภาพต้นแบบของรูปแบบ ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาษา ตลอดจนความชัดเจนครบถ้วน



สมบูรณ์และความครอบคลุมของข้อคำถามแล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้สอบถามจริง

ทั้งนี้ผลการตรวจสอบคุณภาพต้นแบบ เมื่อพิจารณาคะแนนความสอดคล้องทุกข้อมีค่า  $\geq 0.8$  (ดูรายละเอียดในภาคผนวกหน้า 292) แสดงว่าองค์ประกอบหรือขั้นตอนนั้นสามารถนำไปใช้เป็นตัวแบบกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพต้นแบบมาปรับปรุงแก้ไขต้นแบบกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน โดยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้**

1. ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ Computer Supported Collaborative Learning: CSCL) สำหรับศึกษาผลของการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เช่น การสร้างและแก้ไขบล็อก การแสดงความคิดเห็นผ่านกระดานเสวนา การสนทนาสดผ่านห้องสนทนา เป็นต้น

2. ผู้วิจัยนำต้นแบบเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ ที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน (รายงานดังปรากฏในภาคผนวก ก) โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการอบระบบ Joomla จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 4 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพต้นแบบของเครื่องมือ ตลอดจนความครบถ้วนสมบูรณ์ของเครื่องมือ ประกอบด้วยความเหมาะสมด้านมาตรฐานการออกแบบ ความเหมาะสมด้านคุณลักษณะ และด้านลักษณะเฉพาะตามประเภทของสื่อ สำหรับการศึกษาผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเว็บไซต์

โดยพิจารณาตรวจสอบรายชื่อกับความสอดคล้องระหว่างแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ตามแนวคิดของ Rovinelli and Hambleton (1977) และกำหนดระดับความเหมาะสม ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง



-1 หมายถึง ว่าเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ผลการตรวจสอบเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้เมื่อพิจารณาคะแนนความสอดคล้องทุกข้อมีค่า  $\geq 0.5$  แสดงว่าเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือในกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติฯ

3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้มาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. ผู้วิจัยนำเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้เข้าทดลอง (Tryout) กับพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำนวน 5 ท่าน ก่อนดำเนินการปฏิบัติในกระบวนการจริง กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 12 ท่าน ซึ่งมีคุณลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาหาข้อบกพร่องของโปรแกรม และความสามารถในการใช้งานสนับสนุนความสะดวกคล่องแคล่ว และสอบถามข้อเสนอแนะที่ควรแก้ไขปรับปรุง แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพก่อนการนำไปใช้จริง

**การวิจัยระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้** วัตถุประสงค์เพื่อสร้างพลวัตการเรียนรู้ให้กับพนักงานองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทย มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 3.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานนั้น ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 12 คน ทั้งนี้มีเหตุผลในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

- 1) จัดเป็นองค์กรธนาคารพาณิชย์ที่มีบุคลากรที่พร้อมสรรพ ทั้งความรู้ หน้าที่การทำงานที่เชื่อมโยงพร้อมความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยี
- 2) จัดเป็นองค์กรธนาคารพาณิชย์ที่มีความเหมาะสม และมีความพร้อมในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยี
- 3) จัดเป็นองค์กรธนาคารพาณิชย์ที่ให้ร่วมมืออย่างดีจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในฝ่ายพัฒนาพนักงาน และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) สามารถติดตามและเข้าร่วมในการดำเนินงานวิจัยได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร

5) พนักงานของธนาคารกรุงไทยทุกท่านมีพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ และทักษะคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี

### 3.2 สร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาผลการใช้การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน

การเตรียมการเพื่อศึกษาผลการใช้การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อศึกษาผลการใช้การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานประกอบด้วย 3 เครื่องมือ ได้แก่

3.2.1 แบบวัดพฤติกรรมพลวัตการเรียนรู้ มี 3Cs คือ พฤติกรรมการร่วมมือของกลุ่ม (Collaboration) พฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่ม (Communication) และ พฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม (Commitment)

#### 3.2.1.1 แบบวัดพฤติกรรมการร่วมมือของกลุ่ม (Collaboration)

แบบวัดพฤติกรรมการร่วมมือของกลุ่มนี้ ใช้เพื่อวัดพฤติกรรมของพนักงานในกลุ่มระหว่างการดำเนินกิจกรรม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบประมาณค่า 3 ระดับ มีเกณฑ์การประเมินดังนี้ โดยเป็นแบบประมาณค่า 3 ระดับ (Likert Scale) ซึ่งมีเกณฑ์การประเมิน และได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

2.50-3.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการร่วมมือในระดับมาก

1.50-2.49 หมายถึง มีพฤติกรรมการร่วมมือในระดับปานกลาง

1.00-1.49 หมายถึง มีพฤติกรรมการร่วมมือในระดับน้อย

ผู้วิจัยนำแบบวัดพฤติกรรมการร่วมมือของกลุ่ม ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (รายนามดังปรากฏในภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รายข้อกับความสอดคล้องระหว่างแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการร่วมมือ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ตามแนวคิดของ Rovinelli and Hambleton (1977) เกี่ยวข้องกับข้อคำถามที่ต้องการวัดพฤติกรรมโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง และได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ ถ้าคะแนนความสอดคล้อง  $\geq 0.8$  แสดงว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปวัด

พฤติกรรมกรรรมการร่วมมือของกลุ่ม พบว่า ผลการพิจารณาคะแนนความสอดคล้องทุกข้อมีค่า  $> 0.8$  (วรณีย์ แกมเกตุ, 2551)

จากนั้นนำข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุง แก้ไขจำนวนภาษาให้มี ความถูกต้องชัดเจนตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำแบบวัดพฤติกรรมกรรรมการร่วมมือของ กลุ่มที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยเป็น พนักงานพนักงานธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน) แผนกทรัพยากรมนุษย์จำนวน 30 คน พนักงานมีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในข้อคำถาม พร้อมทั้ง ตรวจสอบหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) ได้ค่าความ เที่ยงเท่ากับ .906 และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขความถูกต้องของภาษาและความ เหมาะสมของเนื้อหา ก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

### 3.2.1.2 แบบวัดพฤติกรรมกรรรมการสื่อสารของกลุ่ม (Communication)

แบบวัดพฤติกรรมกรรรมการสื่อสารของกลุ่มนี้ ใช้เพื่อวัดพฤติกรรมของ พนักงานในกลุ่มระหว่างการดำเนินกิจกรรม มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบประมาณค่า 3 ระดับ มีเกณฑ์การประเมินเป็นแบบประมาณค่า 3 ระดับ (Likert Scale) และได้กำหนดเกณฑ์การแปล ความหมายดังนี้

2.50-3.00 หมายถึง มีพฤติกรรมกรรรมการสื่อสารในระดับมาก

1.50-2.49 หมายถึง มีพฤติกรรมกรรรมการสื่อสารในระดับปานกลาง

1.00-1.49 หมายถึง มีพฤติกรรมกรรรมการสื่อสารในระดับน้อย

ผู้วิจัยนำแบบวัดพฤติกรรมกรรรมการสื่อสารของกลุ่ม ที่สร้างขึ้นไปให้ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (รายนามดังปรากฏในภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ภายหลังจากความสอดคล้องระหว่างแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรรมการสื่อสาร โดยใช้ดัชนี ความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ตามแนวคิดของ Rovinelli and Hambleton (1977) เกี่ยวข้องกับข้อคำถามที่ต้องการวัดพฤติกรรมกรรรมการสื่อสารโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง และได้กำหนด เกณฑ์การพิจารณา คือ ถ้าคะแนนความสอดคล้อง  $\geq 0.8$  แสดงว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปวัด พฤติกรรมกรรรมการสื่อสารของกลุ่ม พบว่า ผลการพิจารณาคะแนนความสอดคล้องทุกข้อมีค่า  $\geq 0.8$  (วรณีย์ แกมเกตุ, 2551)

จากนั้นนำข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุง แก้ไขสำนวนภาษาให้มีความถูกต้องชัดเจนตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำแบบวัดพฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่มที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยเป็นพนักงานพนักงานธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน) แผนกทรัพยากรมนุษย์จำนวน 30 คน พนักงานมีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในข้อคำถาม พร้อมทั้งตรวจสอบหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .889 และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขความถูกต้องของภาษาและความเหมาะสมของเนื้อหาเพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

### 3.2.1.3 แบบวัดพฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม (Commitment)

แบบวัดพฤติกรรมการพันธะสัญญาของกลุ่มนี้ ใช้เพื่อวัดพฤติกรรมของพนักงานในกลุ่มระหว่างการดำเนินงาน โดยพฤติกรรมพันธะสัญญามีลักษณะแบบเลือกตอบ (Check list) ที่เป็นข้อความที่ให้ผู้ประเมินได้วิเคราะห์ตนเองทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ความต่อเนื่องในการค้นหาข้อมูล 2)การสะท้อนการเรียนรู้ และ3)การวางแผนการปฏิบัติจริง รวมทั้งสิ้น 13 ข้อ โดยกำหนดค่าน้ำหนักของความถี่ 5 ระดับ (Likert Scale) ได้แก่

- 5 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 9-10 ครั้ง ใน 10 ครั้ง
- 4 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 7-8 ครั้ง ใน 10 ครั้ง
- 3 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 5-6 ครั้ง ใน 10 ครั้ง
- 2 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 3-4 ครั้ง ใน 10 ครั้ง
- 1 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 1-2 ครั้ง ใน 10 ครั้ง

ผู้วิจัยนำแบบวัดพฤติกรรมพันธะสัญญาการเรียนรู้ของกลุ่มที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (รายนามดังปรากฏในภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหารายข้อกับความสอดคล้องระหว่างแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมพันธะสัญญา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ตามแนวคิดของ Rovinelli and Hambleton (1977) เกี่ยวข้องกับข้อคำถามที่ต้องการวัดพฤติกรรมโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง และได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ ถ้าคะแนนความสอดคล้อง  $\geq 0.8$  แสดงว่าข้อคำถามนั้นสามารถนำไปวัดพฤติกรรมพันธะสัญญาการเรียนรู้ของกลุ่ม พบว่า ผลการพิจารณาคะแนนความสอดคล้องทุกข้อมีค่า  $\geq 0.8$  (วรรัตน์ แกมเกตต์, 2551)

จากนั้นนำข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุง แก้ไขสำนวนภาษาให้มีความถูกต้องชัดเจนตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำแบบวัดพฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่มที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยเป็นพนักงานพนักงานธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน) แผนกทรัพยากรมนุษย์จำนวน 30 คน พนักงานมีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในข้อคำถาม พร้อมทั้งตรวจสอบหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .863 และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขความถูกต้องของภาษาและความเหมาะสมของเนื้อหาเพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง

### 3.2.2 แบบประเมินผลงานนวัตกรรมการปฏิบัติงาน

การสร้างเครื่องมือแบบประเมินผลงานที่เป็นนวัตกรรมการปฏิบัติงานนี้ ใช้ประเมินผลงานที่เป็นนวัตกรรมของกลุ่ม CoP ที่สร้างขึ้น เพื่อประเมินผลงาน โดยกำหนดประเด็นการให้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบประเมินผลงานที่เป็นนวัตกรรมโดยใช้แบบประเมินนวัตกรรมของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาประยุกต์ใช้ (2549) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนอย่างเป็นปรนัยโดยในแต่ละตัวบ่งชี้ลักษณะการประเมิน มีเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีคุณภาพตามเกณฑ์ในระดับดีเยี่ยม

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีคุณภาพตามเกณฑ์ในระดับพอใช้

ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีคุณภาพตามเกณฑ์ในระดับปรับปรุง

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมาย (ประคอง กรรณสูตร, 2542: 73)

ดังต่อไปนี้

2.34-3.00 คะแนน หมายถึง มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับดีมาก

1.67-2.33 คะแนน หมายถึง มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับพอใช้

1.00-1.66 คะแนน หมายถึง มีคุณภาพของผลงานตามเกณฑ์ในระดับควรปรับปรุง

ผู้วิจัยนำผลงานของแต่ละกลุ่มไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินผลงาน โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงจำนวน 3 ท่าน (ดูรายนามชื่อภาคผนวก ก) ซึ่งเป็นผู้สอนหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ จำนวน 2 ท่าน และผู้ที่อยู่ในองค์กรด้านการจัดการความรู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ จำนวน 1 ท่าน



### 3.2.3 แบบบันทึกพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย

3.2.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสังเกตและบันทึกพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่ายจากฐานข้อมูล LMS ด้วยเทคนิคการบันทึกความถี่ (Frequency Recording or Event Recording) และการบันทึกแบบสุ่มเวลา (Time Sampling) (Underhill และ Olmsted, 2003; Schneider และคณะ, 2002; ลักษณะ สิริวัฒน์; 2543; ศิริชัย นามบุรี, 2549)

3.2.3.2 ผู้วิจัยนำแบบสังเกตและบันทึกพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่ายเสนอเข้าปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความชัดเจนครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมข้อคำถาม และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้จริง

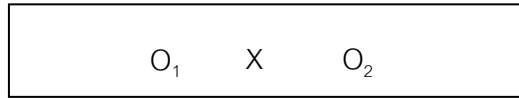
3.2.4 แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม มีขั้นตอนการสร้างแบบบันทึก ดังต่อไปนี้

3.2.4.1 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม โดยใช้เทคนิคที่ช่วยในการประเมินกิจกรรมที่เรียกว่า After Action Review (AAR) (David, 2000; Sexton, and Connan, 2003; เนาวรัตน์ พลายน้อย, 2546 และ วิจารณ์ พานิช, 2547) เป็นการประเมินทันทีเมื่อกิจกรรมเสร็จสิ้น โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 ท่าน จะทำการทบทวนวิเคราะห์สิ่งที่ได้รับจากกิจกรรม โดยมีคำถามปลายเปิดให้ตอบคำถามในการทบทวนหลักการปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 5 ข้อประกอบด้วย 1) สิ่งที่คุณคาดหวังของการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ 2) สิ่งที่คุณบรรลุตามความคาดหวัง 3) สิ่งที่คุณได้รับเกินความคาดหมาย 4) สิ่งที่คุณไม่บรรลุตามที่คาดหวังไว้ 5) ท่านคิดจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้

3.2.4.2 ผู้วิจัยนำแบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรมเสนอเข้าปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความชัดเจนครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมข้อคำถาม และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้จริง



### 3.3 การดำเนินกิจกรรมทดลองรูปแบบ



วิธีดำเนินการศึกษาการวิจัยระยะที่ 3 การศึกษาผลของการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบ One Group Pretest – Posttest Design (Campbell and Stanley, 1973) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participation observation) การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (informal interview) และการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) ซึ่งใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) และการจำแนกชนิดของข้อมูล (typological analysis) แล้วนำเสนอข้อมูลโดยวิธีพรรณนา (description) และพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

สรุปขั้นตอนการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

#### 1. การวางแผนก่อนดำเนินการทดลอง

1.1 การเตรียมความพร้อมสิ่งแวดล้อมด้วยการสาธิตและฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีการจัดการความรู้ ณ ห้องฝึกอบรม ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์จำนวน 14 เครื่อง การเชื่อมต่อระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และโปรแกรมที่เกี่ยวข้อง

1.2 เตรียมความพร้อมของแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ทั้งแบบออนไลน์และแบบเผชิญหน้า คู่มือปฏิบัติการดำเนินกิจกรรมที่พัฒนาขึ้น และเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3 พนักงานธนาคารผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จะต้องเป็นผู้มีทักษะ ความรู้พื้นฐานในเรื่องการจัดการความรู้ และเรื่องคอมพิวเตอร์

#### 2. ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ทั้งแบบออนไลน์และแบบเผชิญหน้าที่พัฒนาขึ้น

2.1 การดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนตามแผนกำกับกิจกรรมการจัดการความรู้แต่ละสัปดาห์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 แสดงขั้นตอนและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการทดลอง

| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์  | ขั้นตอน   | กิจกรรม   |
|-----------------------|---|---|
| สัปดาห์ที่ 1          | 1.ปฐมนิเทศ<br><br>1.1 แนะนำรูปแบบการดำเนินงาน<br>กิจกรรม<br>1.2 จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ   | วันที่ 1<br>ชี้แจง กิจกรรมเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน<br>แนะนำตนเองกับเพื่อนร่วมกิจกรรม/โครงการ<br>แจกคู่มือการจัดการความรู้ด้วยการเรียนจากการปฏิบัติ<br>แจกและเก็บแบบสอบถามเบื้องต้นในความรู้เรื่องการจัดการความรู้ (ผู้มีความรู้แล้วข้ามไปข้อถัดไป)<br>ชี้แจงรายละเอียดกิจกรรมของโครงการ และเกณฑ์การประเมินผล ในพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร ความร่วมมือและพันธะสัญญาในงาน<br>แจกและเก็บแบบสอบถามเบื้องต้นความรู้และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (ผู้มีความรู้แล้วข้ามไปข้อถัดไป)<br>สาธิตและฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ได้แก่ e-mail, chat, search, web board, Blog, web browser.<br>Login เข้าสู่ระบบ/โฮมเพจของเว็บไซต์<br>สร้าง Blog แนะนำตนเอง แสดงความคิดเห็นและความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับจากการร่วมกิจกรรม<br>จัดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ กลุ่มละ 4-6 คน พร้อมทั้งแนะนำสมาชิกในกลุ่มให้เพื่อนๆ ในห้องรู้จัก<br>กำหนดบทบาทหน้าที่ คุณกิจ |
| สัปดาห์ที่ 1<br>(ต่อ) | 2.กำหนดปัญหาในงานธนาคาร<br>แต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ<br>2.1 กำหนดกฎเกณฑ์ในกลุ่ม<br>2.2 ชี้เฉพาะเจาะจงปัญหา<br>2.3 กำหนดสมมติฐาน<br>2.4 กำหนดแนวทางแก้ไข | วันที่ 2<br>สมาชิก CoP ร่วมกันวิเคราะห์ SWOTปัญหาธนาคารตามที่กลุ่มกำหนด<br>สมาชิก CoP ร่วมกันกำหนด เป้าหมาย เพื่อแก้ปัญหาตามที่กลุ่มกำหนด<br><br>วันที่ 3<br>คุณกิจกำหนดบทบาทและหน้าที่การเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการ<br>กำหนดแผนการดำเนินการจัดการความรู้ (KM Plan) ในกลุ่ม เป็นแผนระยะสั้นผ่านBlog   |

| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์ | ขั้นตอน  | กิจกรรม   |
|----------------------|--|---|
|                      |  | <p>สมาชิก CoP ร่วมกันสรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดหัวปลาผ่านกระดานสนทนา</p> <p>สมาชิก CoP ร่วมกันบันทึกประเด็นหัวข้อปัญหาลงใน Blog ของกลุ่ม</p>  |
|                      |  | <p>วันที่ 4</p> <p>สมาชิก CoP ร่วมกันเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับเป้าหมายของกลุ่ม</p> <p>สมาชิก CoP สรุปคัดเลือกนวัตกรรมที่ใช้แก้ปัญหา</p> <p>สมาชิก CoP ร่วมกันบันทึกประเด็นสมมติฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นนวัตกรรม</p>   |
|                      |  | <p>วันที่ 5</p> <p>สมาชิก CoP ระดมสมองกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ กำหนดองค์ความรู้และกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมแก้ปัญหาร่วมกัน</p> <p>สมาชิก CoP ร่วมกันบันทึกแนวทางการแก้ไขปัญหาคูณลิขิตของกลุ่มรวบรวมแนวทางแก้ไข (นวัตกรรม) พร้อมทั้งทั้งบันทึก</p>   |
| สัปดาห์ที่ 2         | <p>3.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานธนาคาร</p> <p>3.1 กิจกรรมรายบุคคลหรือประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Individual Activities or Experiences for Sharing)</p> <p>3.2 ยอมรับข้อคิดเห็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Agreement for Sharing) ในเรื่องของการตอบหรือวิธีการ</p> <p>3.3 เกิดความหมายร่วมซึ่งเป็นเป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (The Goal of Sharing)</p> | <p>วันที่ 6 เปิดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยผู้อำนวยของกลุ่ม (Facilitator) เป็นผู้เปิดประเด็นผ่านกระดานความรู้</p> <p>วันที่ 7 คุณกิจบอกเล่าเรื่องราว (Story Telling) ของตน โดยใช้ประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Blog ของตน</p> <p>วันที่ 8 สมาชิก CoP Upload เอกสารที่ร่วมกันค้นตามหมวดหมู่ความรู้ในคลังความรู้ของกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก CoP ทุกคน</p> <p>วันที่ 9 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญบนเครือข่าย</p> <p>วันที่ 10 สมาชิก CoP ร่วมกันสรุปและบันทึกองค์ความรู้ในแบบฟอร์ม AAR บน Blog ของกลุ่ม/ตนเอง</p> |

| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์ | ขั้นตอน  | กิจกรรม  |
|----------------------|--|--|
| สัปดาห์ที่ 3         | 4.การสร้างองค์ความรู้ในงาน<br>ธนาคาร<br><br>4.1พัฒนาแผนงาน/โครงการจาก<br>กลุ่ม CoP<br>4.2แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง<br>สมาชิก CoP เพื่อเตรียมผลงาน<br>นวัตกรรม                                      | วันที่ 11 สมาชิก CoP ร่วมกันศึกษาองค์ความรู้ในคลัง<br>ความรู้พร้อมทั้งร่างแผนงาน/โครงการใน Blog<br>วันที่ 12 เพื่อนผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ร่างแผนงาน/<br>โครงการของกลุ่มผ่าน Blog<br>วันที่ 13 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม<br>วันที่ 14 สรุปองค์ความรู้เป็นผลงานที่เป็นนวัตกรรมของ<br>กลุ่มตนเอง<br>วันที่ 15 จัดทำเอกสารสรุปความรู้แผนงาน/โครงการไป<br>ปฏิบัติในงานธนาคารใช้ในการสร้างผลงานนวัตกรรม   |
| สัปดาห์ที่ 4         | 5.การปฏิบัติในงานธนาคาร ด้วย<br>การเรียนรู้จากการปฏิบัติ<br><br>วงจรการบริหารงานคุณภาพ<br>PDCA<br>P= Plan (วางแผน)<br>D= Do (ปฏิบัติ)<br>C= Check (ตรวจสอบ)<br>A= Act (การดำเนินการให้<br>เหมาะสม) | วันที่ 16 P= ทบทวนแผนงาน/โครงการ แผนปฏิบัติการ<br>วัตถุประสงค์<br>วันที่ 17 D= ปฏิบัติการวางแผนปฏิบัติการ แผนงาน/<br>โครงการ<br>วันที่ 18 C= ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเอง<br>วันที่ 19 A= ประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา<br>ส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น<br>วันที่ 20 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มพร้อมทั้งสรุป<br>ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติเพื่อเตรียมผลงานนำเสนอ<br>นวัตกรรม   |
| สัปดาห์ที่ 5         | 6.การวัดและการประเมินผล<br><br>6.1ประเมินผลการใช้รูปแบบการ<br>จัดการความรู้ด้วยการปฏิบัติ<br>6.2การให้รางวัลยกย่องชมเชย  | วันที่ 21 ส่งเอกสารเชิญชวนเข้าร่วมงานทั้งรูปสื่อสิ่งพิมพ์<br>และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่บนเว็บไซต์ธนาคาร<br>วันที่ 22 สรุปการเตรียมความพร้อมนำเสนอผลงาน<br>นวัตกรรมในงานธนาคารของแต่ละกลุ่มด้วยการแลกเปลี่ยน<br>ข้อคิดเห็นภายในกลุ่ม<br>วันที่ 23 ส่งผลงานนวัตกรรมของกลุ่ม ผ่าน อีเมล<br>วันที่ 24 ทำแบบประเมินความสามารถของตนเอง ด้วย<br>แบบประเมิน 3Cs Communication , Collaborative,<br>Commitment<br><br>ทำแบบประเมินสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้<br>รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนจากประสบการณ์<br>บนเครือข่ายฯ |

| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์ | ขั้นตอน | กิจกรรม  |
|----------------------|---------|--|
|                      |         | ทำแบบประเมินผลงานนวัตกรรม กลุ่มของ<br>ตนเอง และของกลุ่มอื่น<br>วันที่ 25 จัดกิจกรรม KM Days ในธนาคาร พร้อมทั้ง<br>นำเสนอผลงานและมอบรางวัลแก่ผู้ชนะเลิศ |

## 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยระยะที่ 3

2.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
ในการหาความต้องการจำเป็น สภาพ ปัจจุบันและความต้องการ

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความพฤติกรรมก่อนและ  
หลังของแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ทั้งแบบ  
ออนไลน์และแบบเผชิญหน้า โดยใช้การวิเคราะห์ค่า t โดยใช้ t-test Dependent ในการ  
เปรียบเทียบพฤติกรรม 3Cs ที่มีการเรียนรู้ต่อกกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการทดลอง

2.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
คะแนนประเมินผลงานนวัตกรรมของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 กลุ่ม

2.2.4 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการทบทวนหลังการปฏิบัติ  
กิจกรรมมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอในลักษณะของ  
คำบรรยาย ประโยคหรือข้อความ

2.2.5 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสังเกตของกลุ่มตัวอย่าง  
จากการบันทึกพฤติกรรมความถี่ของปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย ใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย  
(analytic induction) และการจำแนกชนิดของข้อมูล (typological analysis) แล้วนำเสนอข้อมูล  
โดยวิธีพรรณนา (description) และพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description) (สุภาวงศ์ จันทวา  
นิช, 2552)



## การวิจัยระยะที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้

การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ เป็นการนำผลที่ได้จากการศึกษาผลของการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน มาปรับปรุง แก้ไข เพื่อนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรูปแบบฯ โดยมีขั้นตอนนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผลของการใช้รูปแบบในระยะเวลาที่ 3 มาปรับปรุง และนำเสนอเป็นแผนภาพและความเรียงอธิบายแผนภาพ
2. นำเสนอรูปแบบให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ
3. ปรับปรุงและแก้ไขรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ

### ผู้พิจารณา ตรวจสอบ และรับรองรูปแบบฯ ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 4

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (รายนามดังปรากฏในภาคผนวก ก) ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นผู้เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ซึ่งมีประสบการณ์การบริหารจัดการความรู้ ไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 1 ท่าน 2) เป็นอาจารย์ที่สนใจมีประสบการณ์ในการออกแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต ไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 1 ท่าน 3) เป็นอาจารย์ที่สนใจและศึกษาค้นคว้าทางด้านจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ที่สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 3 ท่าน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 4** คือ แบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งมีขั้นตอนในการพัฒนาดังนี้

1. นำหลักการองค์ประกอบและขั้นตอนรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานในการวิจัยระยะที่ 3 มาสร้างเป็นแบบรับรองรูปแบบฯ

2. นำแบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำไปใช้ ภาษาที่ใช้ ในการแก้ไข จากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความถูกต้องเหมาะสมตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้จริง

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 4

1. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ และเอกสารรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน เพื่อพิจารณา พร้อมแนบแบบประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ให้พิจารณาความเหมาะสมของขั้นตอนการออกแบบการเรียนการสอนเป็นรายด้าน โดยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ 1) ขั้นตอนนั้นมีความเหมาะสมและใช้ได้ ให้การรับรอง และ 2) ขั้นตอนนั้นไม่เหมาะสมและใช้ไม่ได้ ไม่รับรอง และเกณฑ์การตัดสินพิจารณา คือ จะต้องได้รับการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน

2. ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่นำเสนอเป็นแผนภาพและความเรียงอธิบายแผนภาพ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ด้วยตนเอง ประเมินเพื่อรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่พัฒนาขึ้น

3. ปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำเสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

ระยะที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

ระยะที่ 4 ผลการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละระยะการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสอบถามสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ แบ่งได้ออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์**

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์

| สภาพปัจจุบัน  | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| <b>ธนาคารของท่านมีการจัดการความรู้</b>  |       |        |
| มี  | 369   | 100.0  |
| ไม่มี   | 0     | 0.0    |
| <b>ระดับการจัดการความรู้</b>  |       |        |
| การจัดการความรู้ระดับกลุ่ม  | 219   | 59.3   |
| การจัดการความรู้ระดับบุคคล  | 208   | 56.4   |
| การจัดการความรู้ระดับองค์กร   | 205   | 55.6   |
| <b>ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้</b>   |       |        |
| ทีม KM ในการจัดความรู้ให้เป็นระบบ   | 198   | 53.7   |
| หัวหน้าแผนกแต่ละสายงานเป็นผู้รับผิดชอบ  | 125   | 33.9   |
| ทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ   | 102   | 27.6   |
| ทีมผู้บริหาร  | 84    | 22.8   |
| ตัวท่านเอง  | 76    | 20.6   |
| <b>ขั้นตอนการจัดการความรู้</b>  |       |        |
| ธนาคารกำหนดเอง  | 109   | 29.5   |
| แบบ ก.พ.ร. 7 ขั้น ( 1.การบ่งชี้ความรู้ 2.การสร้าง และแสวงหาความรู้ 3.การจัดเก็บ 4.สังเคราะห์เก็บรวบรวม 5.การเข้าถึงความรู้ 6.การแลกเปลี่ยน และ 7.การเรียนรู้) | 88    | 23.8   |

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ของ  
พนักงานธนาคารพาณิชย์ (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน   | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| <b>ขั้นตอนการจัดการความรู้(ต่อ)</b>  |       |        |
| แบบ ส.ค.ส. 3 ชั้น (“โมเดลปลา” 1. ส่วน “หัวปลา” ส่วนที่เป็นเป้าหมาย 2.ส่วน “ตัวปลา” ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) ส่วนของ “คลังความรู้” ไม่ทราบ | 67    | 18.2   |
| ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงาน/กลุ่มต่างๆ กำหนดเอง  | 57    | 15.4   |
| ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงาน/กลุ่มต่างๆ กำหนดเอง  | 48    | 13.0   |
| <b>ความรู้เรื่องที่พนักงานธนาคารนำไปจัดการความรู้</b>  |       |        |
| เรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารให้ชัดเจนสัมพันธ์และในแนวทางธุรกิจ   | 259   | 70.2   |
| เป้าหมายเรื่อง que ผู้บริหารให้ความสำคัญ   | 166   | 45.0   |
| เป้าหมายเรื่อง que พนักงานให้ความสำคัญ   | 119   | 32.2   |
| <b>ปัจจัยในการจัดการความรู้</b>  |       |        |
| มีการกำหนดหัวข้อปัญหาในเรื่องงานของตน  | 213   | 57.7   |
| มีเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้   | 211   | 57.2   |
| มีการกำหนดสมาชิกกลุ่ม 4-6 คน   | 97    | 26.3   |
| มีผู้นำในการจัดการดำเนินงานKMได้อย่างมีประสิทธิภาพ   | 94    | 25.5   |
| มีวิธีการและขั้นตอนในการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน  | 81    | 22.0   |
| มีงบประมาณในการสนับสนุนการทำ KM  | 50    | 13.6   |
| <b>เครื่องมือที่ช่วยในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน</b>  |       |        |
| อีเมล  | 244   | 66.1   |
| หนังสือ หรือ นิตยสาร   | 172   | 46.6   |
| กระทู้ในอินเทอร์เน็ต   | 142   | 38.5   |
| ผ่านกระดานสนทนา  | 132   | 35.8   |
| ผ่านสื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ เช่น CAI, CBT  | 117   | 31.7   |
| Social networking เช่น Facebook  | 42    | 11.4   |
| Blog   | 29    | 7.9    |



ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ของ พนักงานธนาคารพาณิชย์ (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน   | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| <b>กิจกรรมการจัดการความรู้</b>                                   |       |        |
| การจัดทำเอกสารการจัดการความรู้                                   | 188   | 50.9   |
| การประชุมสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้                            | 181   | 49.1   |
| การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website                             | 163   | 44.2   |
| การจัดทำฐานความรู้การจัดการความรู้                               | 143   | 38.8   |
| กระดานสำหรับแลกเปลี่ยนทั้งออนไลน์และออฟไลน์                      | 125   | 33.9   |
| ระบบพี่เลี้ยง  | 110   | 29.8   |
| จดหมายข่าวการจัดการความรู้                                       | 83    | 22.5   |
| การสับเปลี่ยนงาน   | 77    | 20.9   |
| การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้                                     | 68    | 18.4   |
| ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)  | 32    | 8.7    |
| <b>การนำองค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมการจัดการความรู้ไปเผยแพร่</b> |       |        |
| จัดทำคู่มือปฏิบัติทำงาน  | 235   | 63.7   |
| จัดเก็บองค์ความรู้มาใส่ใน Database                               | 145   | 39.3   |
| สร้าง website การจัดการความรู้ของตนเอง                           | 117   | 31.7   |
| การแลกเปลี่ยนกระู้ความรู้ใน website                              | 101   | 27.4   |
| การนำองค์ความรู้รวมในคอลัมน์ของตนเองหรือ blog ใน อินเทอร์เน็ต    | 87    | 23.6   |
| จัดมุมความรู้ในแผนงาน  | 86    | 23.3   |
| ผังงาน Work flow   | 53    | 14.4   |
| ก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมผลงานนำไปใช้อย่างแพร่หลาย                  | 46    | 12.5   |
| งาน Software เพื่อนำไปใช้งาน                                     | 30    | 8.1    |
| <b>ช่วงเวลาในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ธนาคารจัดเก็บ</b>           |       |        |
| ก่อนเริ่มทำงานในช่วงเวลาเช้า                                     | 177   | 48.0   |
| ช่วงเวลาหลังเลิกงานตอนเย็น                                       | 163   | 44.2   |
| พักกลางวันทำการสืบค้นและแลกเปลี่ยนความรู้                        | 156   | 42.3   |

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ (ต่อ)

| สภาพปัจจุบัน   | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| ช่วงเวลาในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ธนาคารจัดเก็บ(ต่อ) |       |        |
| ระหว่างเวลาการทำงาน                                  | 132   | 35.8   |
| ช่วงเวลาดำเนินการหยุดจากการทำงาน                     | 34    | 9.2    |
| ช่วงเวลากลับบ้านค้นหาความรู้ก่อนนอน                  | 11    | 3.0    |

จากตารางที่ 4.1 แสดงว่า การจัดการความรู้ภายในธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะเจาะจงในเขตสำนักงานใหญ่เท่านั้น มีทุกธนาคารคิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งจัดว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ และเห็นได้ว่ามีระดับของการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น ระดับกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 59.3 ที่พบมากที่สุด ผู้ที่มีความรับผิดชอบการจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ทีม KM ในการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 53.7 สำหรับขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ธนาคารได้นำมาใช้ใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ธนาคารกำหนดเอง คิดเป็นร้อยละ 29.5 แบบ ก.พ.ร. 7 ชั้น คิดเป็นร้อยละ 23.8 แบบ ส.ค.ส. 3 ชั้น คิดเป็นร้อยละ 18.2 ตามลำดับ เป้าหมายของการจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ เรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารให้ชัดเจนสัมพันธ์และในแนวทางธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 70.2 การกำหนดหัวข้อปัญหาในเรื่องงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำมาจัดกิจกรรมจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 57.7 เครื่องมือที่เรียกใช้งานมากที่สุดคือ อีเมลจัดเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 66.1 กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความรู้ กระทำโดยจัดทำเอกสารการจัดการความรู้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.9 ธนาคารจัดทำคู่มือปฏิบัติทำงานที่ได้จากกิจกรรมการจัดการความรู้ไปเผยแพร่ คิดเป็นร้อยละ 63.7 และ ช่วงเวลาที่พนักงานธนาคารสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ธนาคารจัดเก็บ คือ ช่วงเวลาเข้าก่อนที่จะเริ่มทำงานใน คิดเป็นร้อยละ 48.0

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสอบถามปัญหาการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.2 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัญหาการจัดการความรู้ของ  
พนักงานธนาคารพาณิชย์

| ปัญหา  | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| <b>ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร</b>  |       |        |
| ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้                                  | 150   | 40.7   |
| ไม่กล้าพูดหรือเสนอแนวความคิดในเรื่องที่ตนสนใจ                                  | 150   | 40.7   |
| ขาดความร่วมมือที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรม  | 142   | 38.5   |
| ขาดการแบ่งปันในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีกับพนักงานด้วยกัน                      | 132   | 35.8   |
| ซีเกียจเขียนเรื่องราวที่ตนเองรู้   | 84    | 22.8   |
| ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการสืบค้นในระบบ เช่น login เพื่อเข้า blog ฯลฯ | 81    | 22.0   |
| ไม่กล้าเข้าไปพบผู้รู้เพราะผู้รู้พูดจาและไม่ให้ความร่วมมือ                      | 77    | 20.9   |
| คิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ยุ่งยาก                                    | 75    | 20.3   |
| มีความรู้มากมายที่อยากเผยแพร่แต่ไม่รู้ว่าเขียนยังไง                            | 75    | 20.3   |
| ไม่พยายามเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น                                     | 68    | 18.4   |
| <b>ปัญหาวิธีการจัดการความรู้ของธนาคารพาณิชย์</b>                               |       |        |
| ขาดการสื่อสารให้ท่านทราบว่ามีความรู้ใหม่เกิดขึ้น                               | 149   | 40.4   |
| มีความรู้มากแต่ไม่สามารถจัดเก็บ แยกกลุ่ม และเรียกองค์ความรู้                   | 105   | 28.5   |
| นำไปใช้งานได้ง่าย  |       |        |
| ไม่มีเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้  | 101   | 27.4   |
| ไม่มีการกำหนดหัวข้อประเด็นปัญหาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้                          | 101   | 27.4   |
| ไม่มีพี่เลี้ยงกลุ่มช่วยกระตุ้นให้ท่านแลกเปลี่ยนความรู้                         | 90    | 24.4   |
| ไม่มีการวางแผน และลงมือตามแผนการจัดการความรู้                                  | 90    | 24.4   |
| ไม่มีการปฐมนิเทศบอกถึงกิจกรรมการจัดการความรู้                                  | 84    | 22.8   |
| ไม่มีการจัดกิจกรรม เช่น KM Days, CoP   | 82    | 22.2   |
| ขาดผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่  | 61    | 16.5   |

ตารางที่ 4.2 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัญหาการจัดการความรู้ของ  
พนักงานธนาคารพาณิชย์ (ต่อ)

| ปัญหา   | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| <b>ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือในการจัดการความรู้ (ในกรณีที่ไม่สามารถจัดการความรู้แบบ Face to Face)</b> |       |        |
| ขาดระบบอินเทอร์เน็ตที่ดีมีคุณภาพต่อการใช้งาน  | 144   | 39.0   |
| ขาดโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ในการเอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้                                    | 126   | 34.1   |
| ไม่มีช่องทางการสร้าง Folder สำหรับ Share ความรู้ต่างๆในระบบของธนาคาร                                | 102   | 27.6   |
| ไม่มีเว็บไซต์ช่องทางการจัดการความรู้  | 101   | 27.4   |
| ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการใช้แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น เครื่องบันทึกเสียง คอมพิวเตอร์ ฯลฯ           | 93    | 25.2   |
| เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้มีจำนวนจำกัดต่อการใช้งาน  | 78    | 21.1   |
| ไม่มี Whiteboard  | 12    | 3.3    |
| ไม่มี Flip chart  | 10    | 2.7    |
| <b>ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านงบประมาณ</b>  |       |        |
| มีงบประมาณแต่ไม่เพียงพอสำหรับจัดกิจกรรมการจัดการความรู้   | 162   | 43.9   |
| ไม่มีงบประมาณสนับสนุนเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้              | 120   | 32.5   |
| ไม่มีงบประมาณสนับสนุนสถานที่การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้  | 68    | 18.4   |
| ไม่มีงบประมาณสนับสนุนในการจัดการความรู้   | 48    | 13.0   |

จากตารางที่ 4.2 ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า พนักงานไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งมีจำนวนเท่ากับปัญหาไม่กล้าพูดหรือเสนอแนวความคิดในเรื่องที่ตนสนใจ คิดเป็นร้อยละ 40.7 ปัญหาเกี่ยวกับการนำวิธีการจัดการความรู้ไปใช้แต่พนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงข่าวสารการจัดการความรู้คือ ขาดการสื่อสารให้พนักงานทราบว่ามีความรู้ใหม่เกิดขึ้นในการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 40.4 ปัญหาเกี่ยวกับขาดระบบอินเทอร์เน็ตที่ดีมีคุณภาพต่อการใช้ในการจัดการความรู้ (ในกรณีที่ไม่สามารถจัดการความรู้แบบ Face to Face

คิดเป็นร้อยละ 39.0 และปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนงบประมาณในเรื่องที่ว่า มีงบประมาณแต่ไม่เพียงพอสำหรับจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 43.9

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสอบถามความต้องการ

ตารางที่ 4.3 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความต้องการการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์

| ความต้องการ  | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| <b>ธนาคารสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดการความรู้</b>  |       |        |
| ให้พนักงานทุกระดับมีหน้าที่ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติจริง พร้อมทั้งเป็นตัวชี้วัดของการปฏิบัติงาน | 256   | 69.4   |
| ให้ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ให้เป็นประโยชน์มีประสิทธิภาพ  | 222   | 60.2   |
| ให้คณะผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยให้คำแนะนำในการทดลองที่ได้จากการจัดการความรู้ หรือปฏิบัติจริงที่ได้จากการจัดการความรู้ พร้อมทั้งวิเคราะห์ผล | 176   | 47.7   |
| <b>ธนาคารกำหนดผู้บริหารดำเนินการสนับสนุนในการจัดการความรู้</b>   |       |        |
| ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้   | 243   | 65.9   |
| ผู้บริหารสนับสนุนเครื่องมือการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้   | 217   | 58.8   |
| ผู้บริหารสนับสนุนด้านงบประมาณ  | 187   | 50.7   |
| ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมการก่อให้เกิดนวัตกรรมของผลงานด้านธุรกิจ   | 180   | 48.8   |
| <b>ธนาคารกำหนดหรือดำเนินการกิจกรรม</b>   |       |        |
| ระบบสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาในงานของตน   | 224   | 60.7   |
| บทบาทของพนักงานธนาคารทุกคนในการเป็นผู้มีส่วนร่วม   | 213   | 57.7   |
| ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์มาแลกเปลี่ยน   | 191   | 51.8   |
| จัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้   | 177   | 48.0   |
| การสร้างเครือข่ายของการเรียนรู้เพื่อนร่วมกระดานสนทนา   | 171   | 46.3   |
| มี blog ของตนเองในการระดมความคิดเห็น   | 106   | 28.7   |
| มีมุม KM หนังสือความรู้ คู่มือเพื่อการหาคำตอบในงาน   | 152   | 41.2   |

ตารางที่ 4.3 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความต้องการการจัดการความรู้  
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ (ต่อ)

| ความต้องการ   | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| <b>ธนาคารกำหนดหรือดำเนินการกิจกรรม (ต่อ)</b>              |       |        |
| ความรู้จากประสบการณ์ด้วยกรณีสืบค้นหาเรื่องราวมาแลกเปลี่ยน | 136   | 36.9   |
| ผู้ช่วยสาธิตระบบงานและโครงการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์       | 79    | 21.4   |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานทุกคนมีความต้องการให้ทุกคนในธนาคารมีหน้าที่นำ  
ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ เพื่อนำไปปฏิบัติจริงในงานธนาคาร พร้อมทั้งเป็น  
ตัวชี้วัดของการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 69.4 ความต้องการให้ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมการ  
จัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 65.9 ความต้องการให้มีระบบสืบค้นข้อมูลดำเนินการกิจกรรมการ  
จัดการความรู้ เพื่อนำมาพัฒนาในงานของตน คิดเป็นร้อยละ 60.7

## ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ ผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้

นำเสนอผลการสร้างต้นแบบและผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการ  
เรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ผู้วิจัยนำข้อมูลต้นแบบที่ได้จากระยะที่ 1 จากการสอบถาม  
ความคิดเห็นในสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จาก  
การปฏิบัติแบบผสมผสาน และตารางสังเคราะห์จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเพิ่มเติม เพื่อ  
กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาต้นแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ  
ผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ ซึ่งจะอธิบายตามลำดับขั้นตอนในการดำเนินการ  
ดังต่อไปนี้

1. ผลการสร้างต้นแบบและผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จาก  
การปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ผู้วิจัยนำต้นแบบของรูปแบบฯ ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน โดยเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  
จำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนแบบผสมผสานจำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพ  
ต้นแบบโดยพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแนวคิด ทฤษฎี ในด้านองค์ประกอบและ



ขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ มีคะแนนความสอดคล้องทุกข้อมีค่า  $\geq 0.8$  แสดงว่า องค์ประกอบและขั้นตอนดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ได้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวกหน้า 289) ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบฯ ดังรายละเอียดดังนี้

### 1.1 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ประกอบด้วย

1.1.1 กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้าง ความรู้ภายในธนาคารนั้น จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในธนาคารมาร่วมมือกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้นร่วมกันคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายใต้ความร่วมมือร่วมกัน รวมทั้งการได้รับความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความอิสระในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในธนาคาร โดยที่สมาชิกในกลุ่มจะประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่ม รองหัวหน้า และสมาชิกกลุ่ม

1.1.2 ปัญหาในงานธนาคาร เป็นปัญหาในงานธนาคาร อาจเป็นปัญหาของฝ่าย ของกลุ่ม ของลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง อาจเป็นปัญหาจากระบบงาน ต้องเป็นปัญหาที่สมาชิกสามารถแก้ไขได้ การแก้ปัญหาทำได้โดยมีเครื่องมือการทำงานหรือวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม

1.1.3 วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติ และพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยจะต้องทำให้พนักงานธนาคารพาณิชย์มีวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตในการสร้างความรู้ แลก เปลี่ยนความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนี้ จะ

ประกอบไปด้วยการปรับแนวคิดและทัศนคติที่มีพันธะสัญญาในงาน การสร้างแรงจูงใจด้วยการสื่อสาร และการสร้างร่วมมือบนความไว้วางใจ

1.1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นกระบวนการต่างๆ และระบบงานที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ และกระบวนการในการนำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ มาใช้งาน เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ ซึ่งการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นี้ จะใช้เครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ (CSCL) ได้แก่ เว็บไซต์การจัดการความรู้ การเขียนบล็อก เว็บบอร์ด และการสนทนาผ่านห้องสนทนาเพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร และติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกันและกันอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

1.1.5 ผู้เชี่ยวชาญ คือ สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือเกี่ยวกับสาระความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานที่ตรงประเด็นกับสมาชิก CoP ต้องการ หรือตามที่ สมาชิก CoP ร้องขอ และเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมเรียนรู้ได้มีโอกาสพบปะ เพื่อปรึกษาได้ในทุกช่วงเวลา ที่ สมาชิก CoP ต้องการหรือมีปัญหาเกิดขึ้น

1.1.6 ทีมการจัดการความรู้ หรือ KM Team มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง และถ่ายโอนความรู้ต่างๆ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานธนาคารทั้งภายในและภายนอกสายงาน มีหน้าที่เป็นนักฝึกอบรม พี่เลี้ยง และสอนงานให้กับพนักงานในแต่ละสายงานตามที่ตนเองได้มีความเชี่ยวชาญ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องพื้นฐานคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี อาทิ เช่น การปรับแก้ไขกระดานข่าว การปรับ แก้ไขกระดานเสวนา การใช้งานเว็บไซต์ เป็นต้น

ตารางที่ 4.4 ผลการตรวจสอบองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ

| องค์ประกอบ                       | ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ  | แก้ไขตามข้อเสนอแนะ   |
|----------------------------------|--|--|
| 1. กลุ่ม/สมาชิกพนักงาน<br>ธนาคาร | - ศึกษาสัญลักษณ์ในรูปแบบโมเดล<br>ความหมาย สัญลักษณ์ออนไลน์หรือแบบ<br>เผชิญหน้า   | - ปรับแก้สัญลักษณ์ ลูกศร<br>สอดคล้องในส่วนที่เป็นออนไลน์<br>หรือแบบเผชิญหน้า   |
| 2. ปัญหาในงานธนาคาร              |  |  |
| 3. วัฒนธรรมองค์กร                | - องค์ประกอบทั้ง 4 อยู่ลอยในรูปแบบฯ  | - ปรับแก้เพิ่มลูกศรชี้เพื่อความ<br>เข้าใจแต่ละองค์ประกอบให้  |
| 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ             | ไม่ทราบสิ่งไหนเกิดก่อนหรือหลัง   | สอดคล้องในขั้นตอน  |
| 5. ผู้เชี่ยวชาญ                  |  |  |
| 6. ทีมการจัดการความรู้           | - ควรใช้ System approach มานำเสนอ<br><br>- การเรียนแบบผสมผสาน ออนไลน์และ<br>เผชิญหน้ามีสัดส่วนระหว่าง 70/30 แต่<br>ละสืบดำเนินการผสมผสานกันทั้ง<br>ออนไลน์และเผชิญหน้า<br><br>- เพิ่มชื่อโครงการ “โครงการพัฒนา<br>ศักยภาพของพนักงานในการจัดการ<br>ความรู้” | - ปรับแก้ไข System approach<br>มานำเสนอรูปแบบฯ<br><br>- ปรับแก้จำนวนสัดส่วนออนไลน์<br>และเผชิญหน้าระหว่าง 70/30<br><br>- ปรับแก้ไขชื่อโครงการ “โครงการ<br>พัฒนาศักยภาพของพนักงาน<br>ธนาคารพาณิชย์” |

## 1.2 ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ ผสมผสานฯ

1.2.1 ขั้นปฐมนิเทศ การเตรียมความพร้อมและปรับพฤติกรรมของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ ด้วยการปฐมนิเทศ ประกอบด้วย การชี้แจงกิจกรรม การให้ความรู้เรื่องกระบวนการจัดการความรู้ การสาธิตและฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ คือ จำนวนกลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์แบ่งออกเป็น จำนวน 3 กลุ่มๆละ 4 คน ที่มีลักษณะกลุ่มโดยมีหน้าที่การทำงานคละสายงาน แต่สามารถเป็นฝ่ายโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่รวมกันเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และเรียนรู้จากกัน หรือ ผู้อื่น ตามความสนใจที่มีร่วมกัน และเพื่อช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานที่ช่วยให้ ปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิม

1.2.2 กำหนดปัญหาในงานธนาคาร มีขั้นตอนกระบวนการแก้ปัญหา คือ 1) กำหนดกฎเกณฑ์ในกลุ่ม 2) สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ปัญหาธนาคาร 3) กำหนดสมมติฐาน

สมาชิกร่วมกันกำหนดเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหา อาจเป็นปัญหาของฝ่าย ของกลุ่มของลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้อง ปัญหาจากระบบงาน 4) กำหนดแนวทางแก้ไข ต้องเป็นปัญหาสมาชิกสามารถแก้ไขได้ โดยการแก้ปัญหาทำได้โดยมีเครื่องมือการทำงานหรือวิธีการที่ดีกว่าเดิม

1.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานธนาคาร มีขั้นตอนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ 1) กิจกรรมรายบุคคล เล่าเรื่องผ่านประสบการณ์ (Story Telling) ด้วยการถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะประสบการณ์ปัญหาประสบการณ์การทำงานที่มีอยู่ในตัวเองที่ตัวเองได้เจอเจอแต่ละประเด็นในหัวข้อปัญหา ความทรงจำ Best practice หรือความรู้จากการปฏิบัติที่ภาคภูมิใจ ออกมาเป็นคำพูด หน้าตาของภาษา โดยใช้ภาษาง่ายๆ ในชีวิตประจำวันสื่อสารผ่านการใช้เทคโนโลยี 2) ยอมรับข้อคิดเห็นในการสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปรายของสมาชิก CoP เพื่อให้ได้ชนิดของผลงานการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดลักษณะ และรายละเอียดของผลงาน 3) เกิดความหมายร่วมซึ่งเป็นเป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติ เน้นการเสวนาผ่านกระดานสนทนา นำโมเดลปลา มากำหนด “หัวปลา” หรือ Knowledge Vision (KV) เพื่อตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร ผลงานต้องสามารถนำไปใช้ในการทำงาน ผลงานต้องแก้ปัญหากการทำงาน”

1.2.4 การสร้างองค์ความรู้ในงานธนาคาร ด้วยการเสนอความคิดเห็นร่วมกัน และวางแผนพัฒนาแผนงาน/โครงการจากกลุ่ม CoP พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการความรู้ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ชื่นชม ยินดีในการตอบข้อคำถามปัญหา ประเด็นทุกกลุ่มผ่านห้องสนทนาออนไลน์ และป้อนข้อมูลกลับ ซึ่งได้ข้อสรุปเพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้มาประยุกต์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก CoP อันจะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขเตรียมผลงานนวัตกรรม

1.2.5 การปฏิบัติจริงในงานธนาคาร นำต้นแบบโครงการไปปฏิบัติจริง การลงมือทดลองในกิจกรรม PDCA ให้เกิด Double Loop Learning คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการนำความรู้ไปใช้ให้เป็นวงจรต่อเนื่องต่อไปเรื่อยๆ เริ่มจากการทบทวนต้นแบบโครงการ วางแผนปฏิบัติการนำผลงานไปใช้ในงาน นำไปปฏิบัติในงาน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเอง ประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาให้ดีขึ้น ได้ผลงาน นำข้อมูลที่น่าไปปฏิบัติไปบันทึกผลงานกลุ่มจากการปฏิบัติงานในบล็อก มีการถามคำถามและสะท้อนการเรียนรู้ในระหว่างการ

นำไปปฏิบัติเพื่อเตรียมนำเสนอผลงานบนกระดานเสวนา และบันทึกผลงานในไฟล์งานของกลุ่ม เพื่อนำเสนอต่อเป็นอีเมล ให้ทางผู้วิจัย

1.2.6 การวัดและการประเมินผล สมาชิก CoP ร่วมกันประเมินพฤติกรรมตนเอง 3Cs คือ พฤติกรรมการร่วมมือ พฤติกรรมการสื่อสาร และพฤติกรรมพันธะสัญญา ผ่านไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์พร้อมทั้งส่งคืนมาทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ให้ทางผู้วิจัย ภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมด้วยการจัดกิจกรรม KM Day เพื่อนำเสนอโปสเตอร์ผลงานนวัตกรรมทั้ง 3 กลุ่ม ทำการนำเสนอผลงานด้วยการติดผลงานลงบอร์ดในวันงาน พร้อมทั้งการมอบรางวัลแก่ผู้ชนะเลิศในนวัตกรรมของโครงการ และรองชนะเลิศตามลำดับ โดยได้รับการตัดสินจากคณะกรรมการ กิตติมศักดิ์ตัดสินงานทั้ง 3 ท่าน 2 ท่านแรกจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และท่านสุดท้ายทางผู้บริหารระดับบนธนาคารกรุงไทย

ตารางที่ 4.5 ผลการตรวจสอบขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ

ผสมผสานฯ

| ขั้นตอนกิจกรรม  | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ   | แก้ไขตามข้อเสนอแนะ  |
|---|---|---|
| 1.ปฐมนิเทศ<br>1.1 แนะนำรูปแบบการดำเนินงานกิจกรรม<br>1.2 จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ   | - น่าจะใช้เป็นวันที่ 1 หรือครั้งที่ 1 จะดีกว่าเพราะบางครั้งไม่สามารถทำได้ตามวันที่ระบุ<br>- เข้าสู่หน้า login ต้องบอกให้ชัดเจนว่าเป็นแบบผสมผสาน<br>- กำหนดบทบาทหน้าที่ ไม่น่าจะมีคุณเอื้อ<br>- ผลที่คาดว่าจะได้ในตารางแต่ละกิจกรรมให้ตรงบรรทัดกับแผนกิจกรรม | - ปรับแก้จากวันจันทร์ เป็นวันที่ 1 ตามลำดับ<br>- ปรับแก้ข้อความเข้าสู่หน้า เป็นแบบออนไลน์<br>- ปรับแก้คุณเอื้อออกจากกลุ่ม<br>- ปรับแก้บรรทัด ผลที่คาดว่าจะได้รับตรงกับกิจกรรม |
| 2.กำหนดปัญหาในงานธนาคารแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ<br>2.1 กำหนดกฎเกณฑ์ในกลุ่ม<br>2.2 ชี้เฉพาะเจาะจงปัญหา<br>2.3 กำหนดสมมติฐาน<br>2.4 กำหนดแนวทางแก้ไข | - การจัดกลุ่ม จัดอย่างไร มีทั้งหมดกี่คน กี่กลุ่ม คณะหน่วยงานหรือหน่วยงานเดียวกัน  | - ปรับแก้จำนวนคนต่อกลุ่ม พนักงานต้องประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ปฏิบัติงานหน้าที่คนละสายงาน แต่อยู่ฝ่ายเดียวกันหรือต่างฝ่ายได้   |

| ขั้นตอนกิจกรรม  | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ  | แก้ไขตามข้อเสนอแนะ  |
|---|--|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แก้อัปเดตความซุ่มซนนักปฏิบัติได้มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการแก้ปัญหาของกลุ่มธนาคาร</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับแก้สมาชิก CoP ร่วมกันกำหนด เป้าหมายเพื่อแก้ปัญหากลุ่มในงานธนาคาร</li> </ul>  |
| <p>3.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานธนาคาร</p> <p>3.1 กิจกรรมรายบุคคลหรือ ประสพการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>3.2 ยอมรับข้อคิดเห็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>3.3 เกิดความหมายร่วมซึ่งเป็นเป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดผู้เชี่ยวชาญเรื่องอะไร</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับแก้ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญเรื่องผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาพนักงาน</li> </ul>   |
| <p>4.การสร้างองค์ความรู้ในงานธนาคาร</p> <p>4.1พัฒนาแผนงาน/โครงการจากกลุ่ม CoP</p> <p>4.2แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก CoP เพื่อเตรียมผลงานนวัตกรรม</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมายของงานควรแก้เป็นโครงการ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับแก้คำว่าเป้าหมายเป็นโครงการ</li> </ul>   |
| <p>5.การปฏิบัติในงานธนาคาร ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</p> <p>วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA</p> <p>P= Plan (วางแผน)</p> <p>D= Do (ปฏิบัติ)</p> <p>C= Check (ตรวจสอบ)</p> <p>A= Action (การดำเนินการให้เหมาะสม)</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PDCA อย่าลืมกระบวนการของการถามคำถามและการสะท้อนการเรียนรู้</li> <li>- PDCA ในกิจกรรมควรเป็น Double loop Learning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับแก้ภายใต้กิจกรรม PDCA มีการถามคำถามและสะท้อนการเรียนรู้ในระหว่างการนำไปปฏิบัติ</li> <li>- ปรับแก้ PDCA ในขั้นตอนกิจกรรมและ Flow chart เป็น Double loop Learning</li> </ul> |

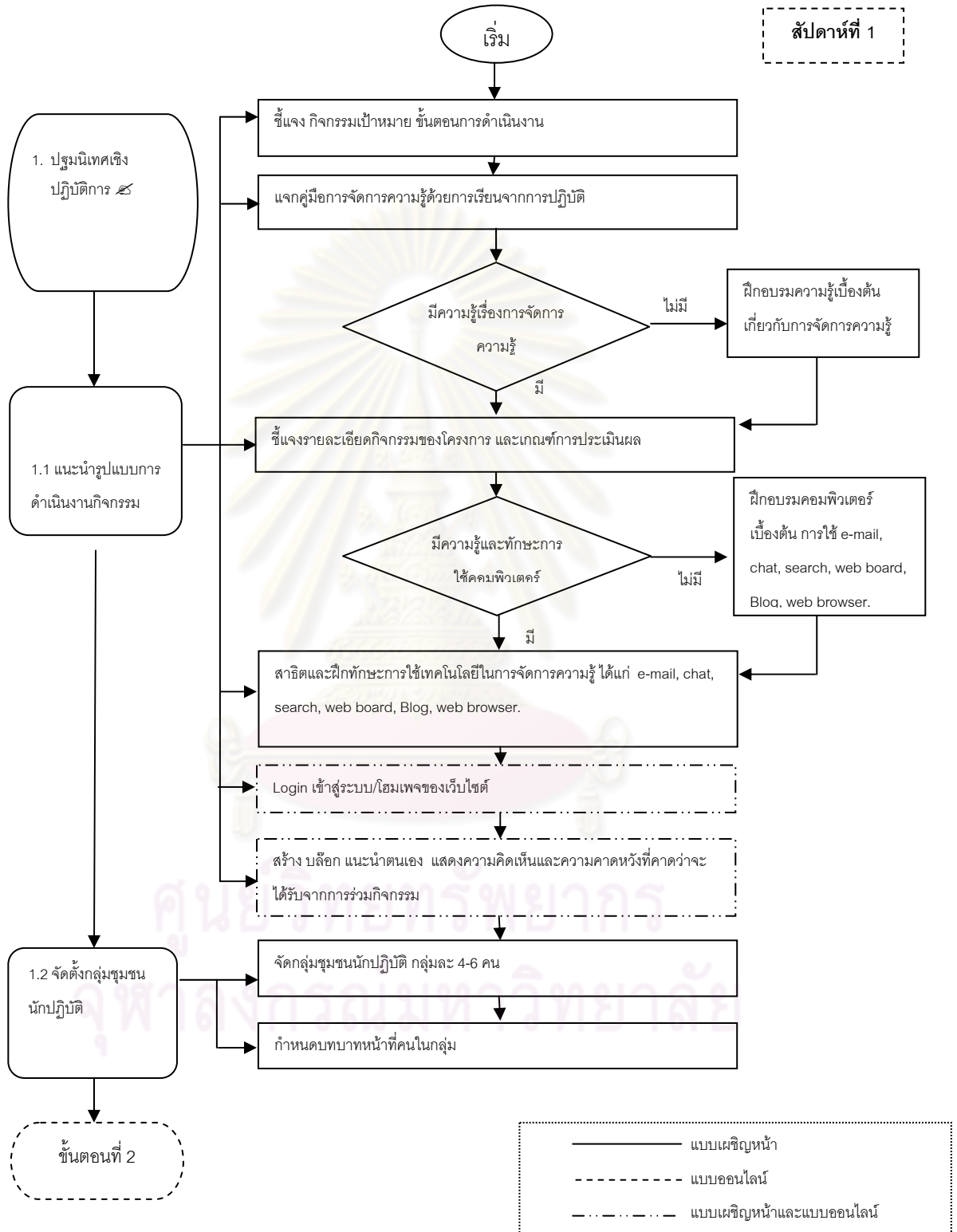


| ขั้นตอนกิจกรรม  | ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ              | แก้ไขตามข้อเสนอแนะ                                   |
|---|--------------------------------------|--|
| 6.การวัดและการประเมินผล<br>6.1 ประเมินผลการใช้รูปแบบการ<br>จัดการความรู้ด้วยการปฏิบัติ<br>6.2 การให้รางวัลยกย่องชมเชย | - มอบประกาศนียบัตรแก่ผู้เข้า<br>อบรม | - ปรับแก้มอบถ้วยรางวัลแก่ผู้<br>ชนะเลิศและรองทั้งสอง |

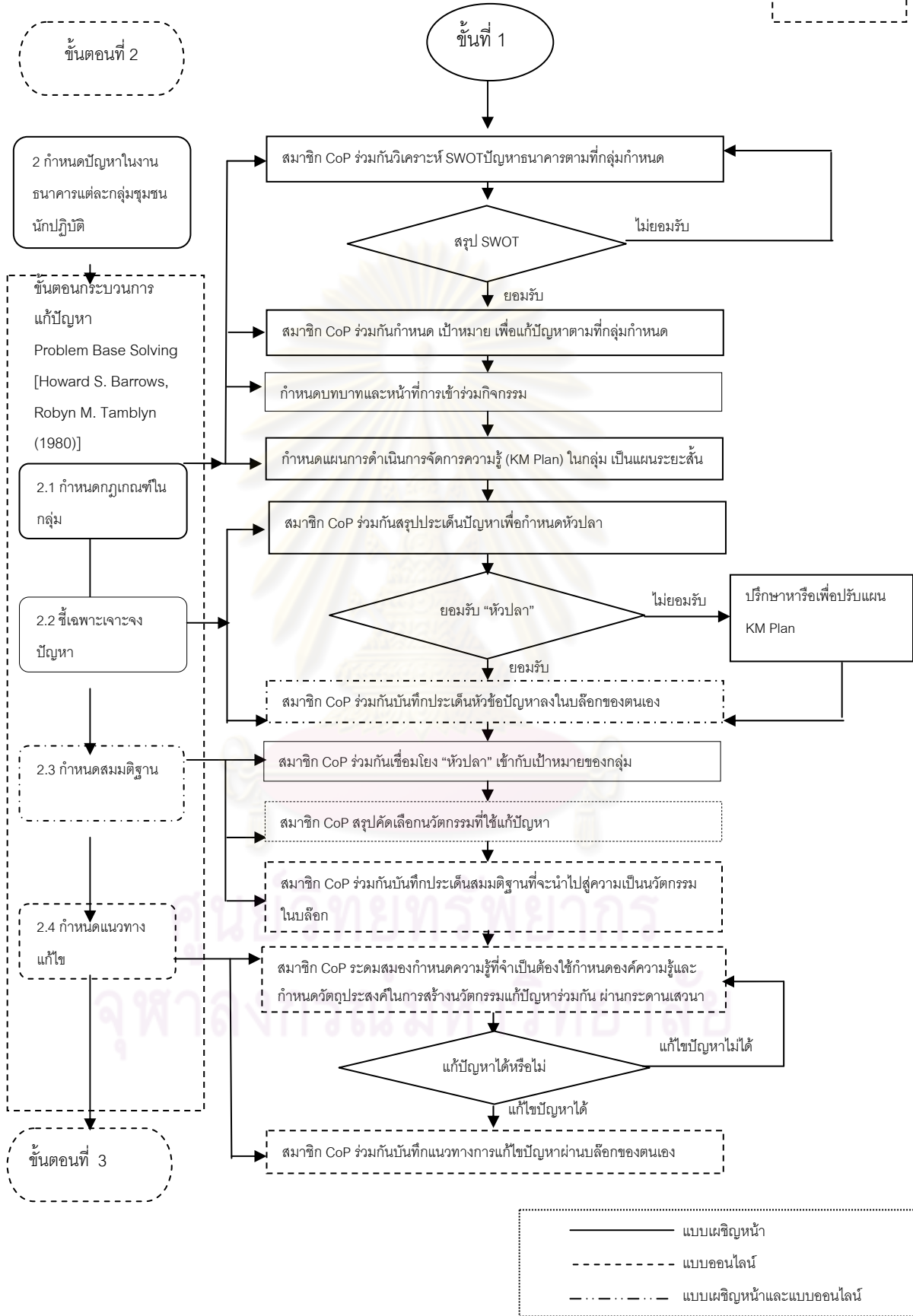


ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

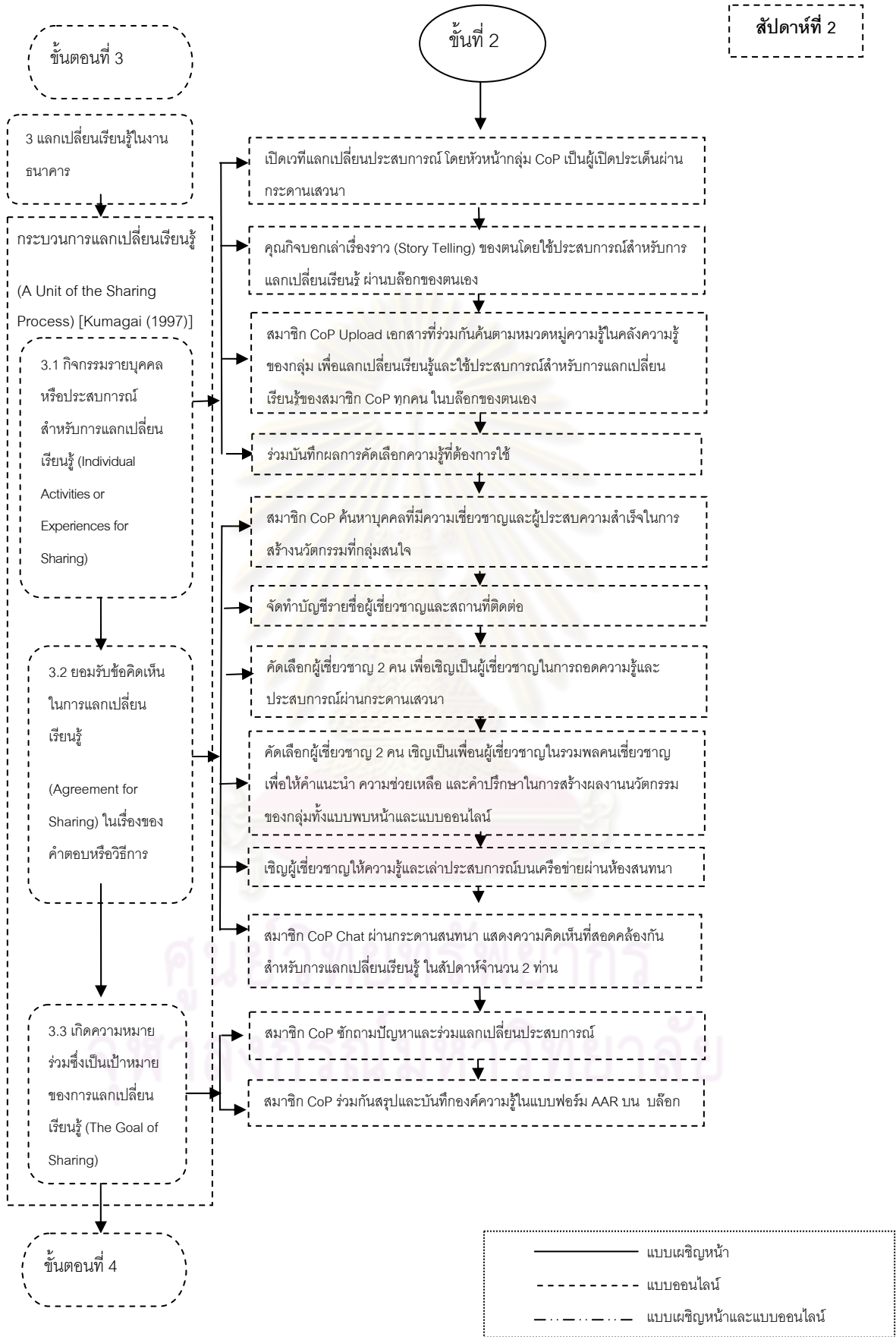
ภาพที่ 4.1 แสดงขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ก่อนนำไปทดลอง



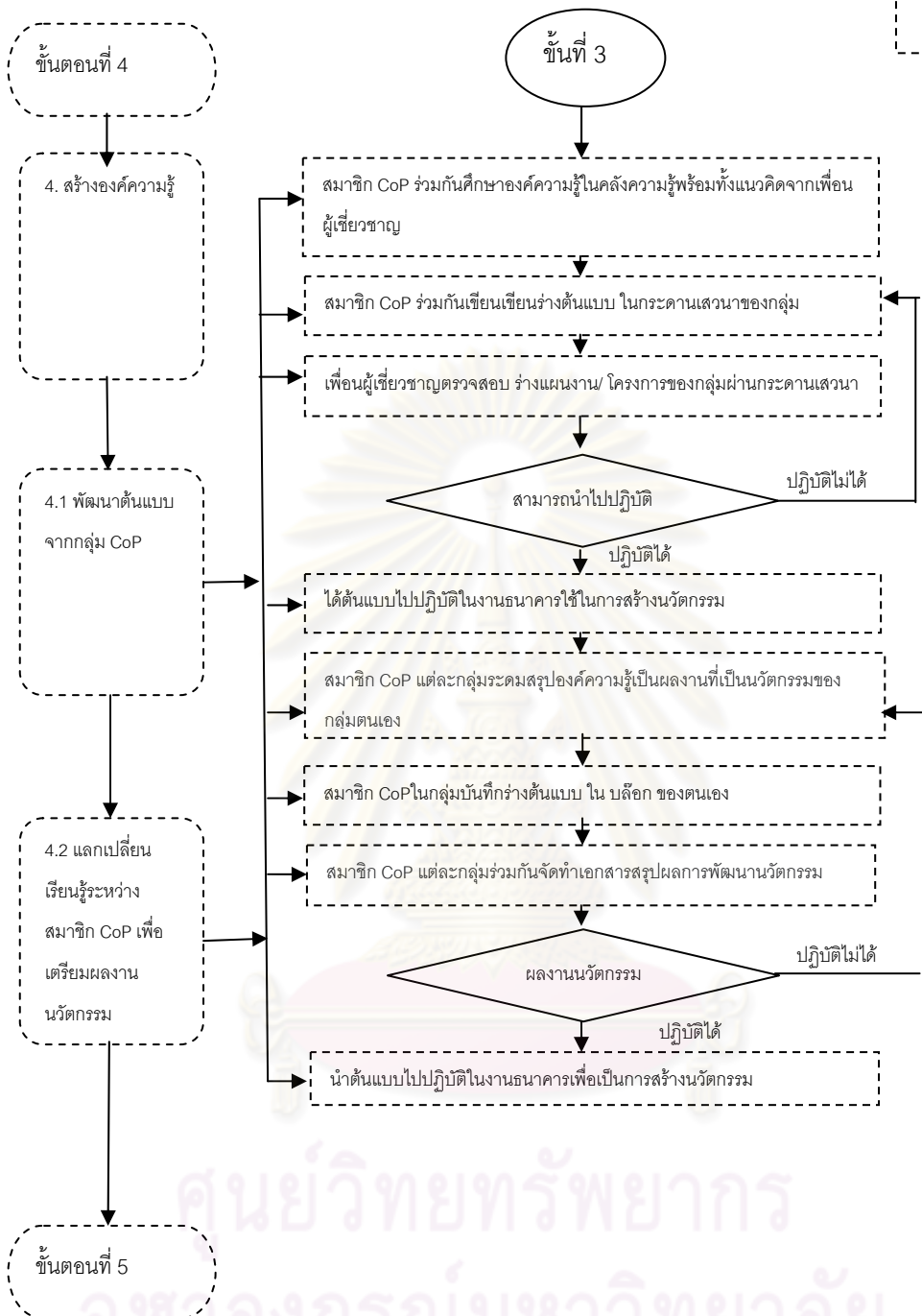
สัปดาห์ที่ 1



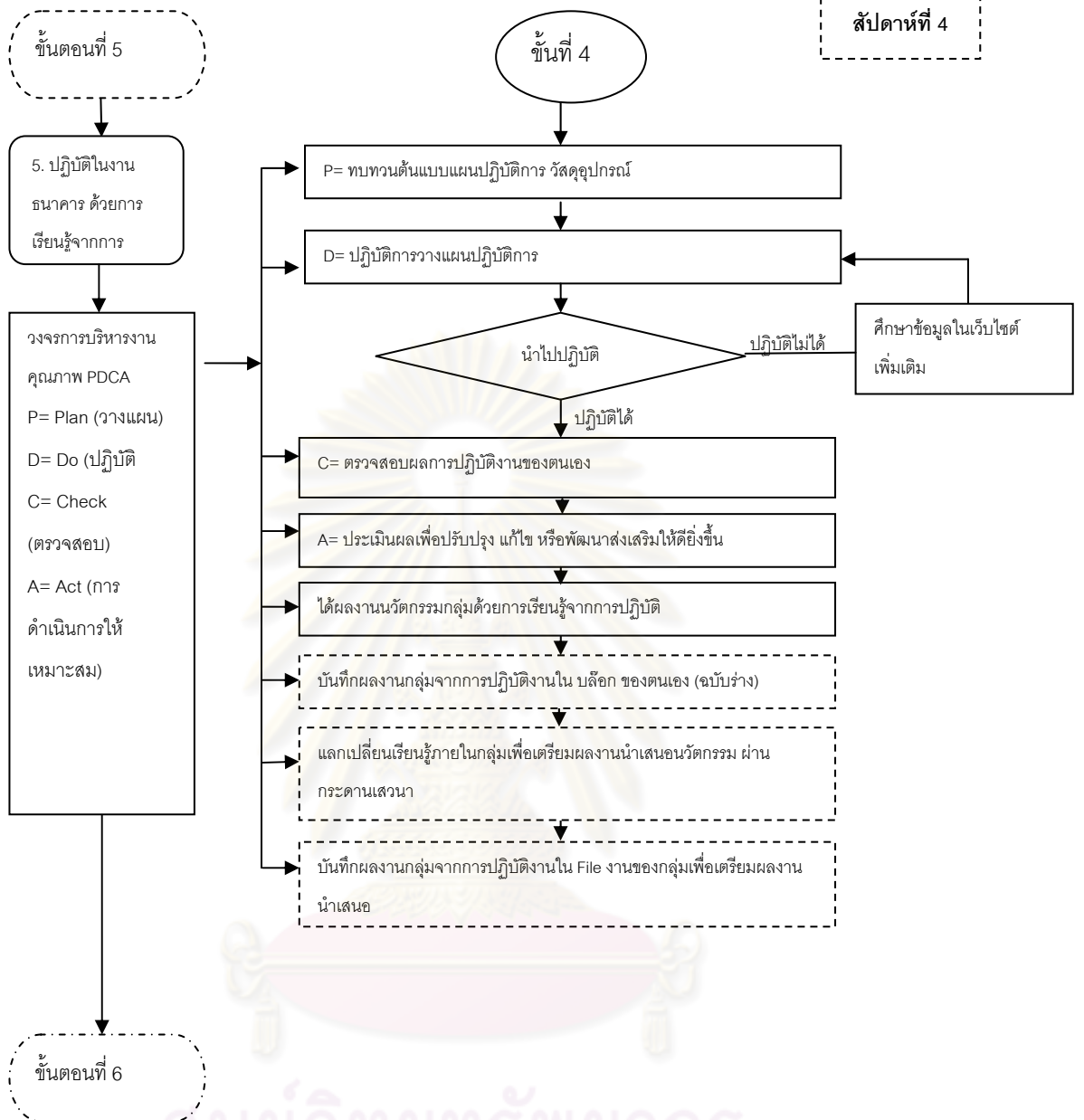
สัปดาห์ที่ 2



สัปดาห์ที่ 3



————— แบบเผชิญหน้า  
 - - - - - แบบออนไลน์  
 - . . . . . แบบเผชิญหน้าและแบบออนไลน์

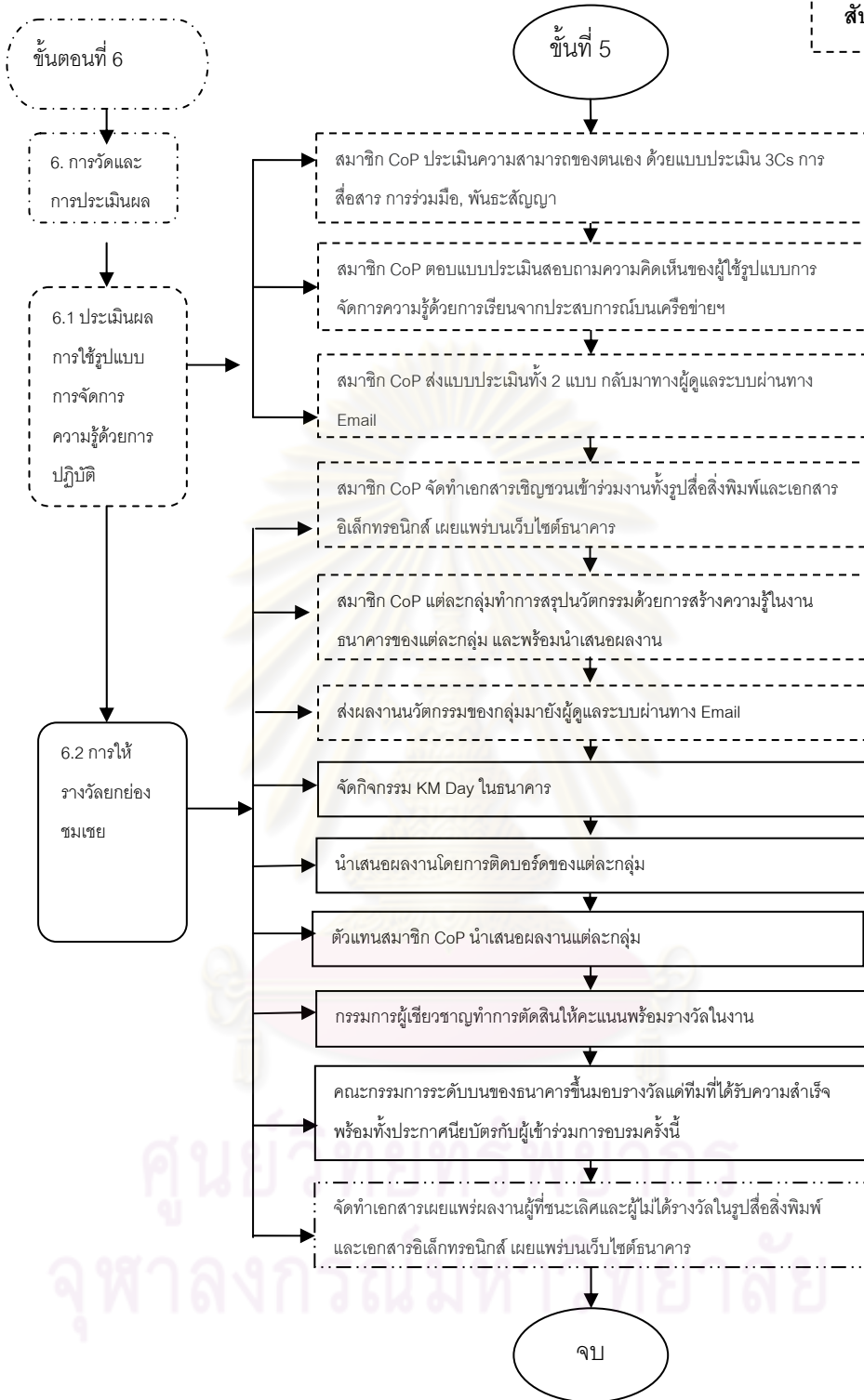


สัปดาห์ที่ 4

\_\_\_\_\_ แบบเผชิญหน้า  
 - - - - - แบบออนไลน์  
 - · - · - แบบเผชิญหน้าและแบบออนไลน์



สัปดาห์ที่ 5



————— แบบเผชิญหน้า  
 - - - - - แบบออนไลน์  
 - · - · - · - แบบเผชิญหน้าและแบบออนไลน์

## 2. ผลการสร้างต้นแบบและผลการตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำต้นแบบเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้ (CSCL) ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการอบระบบ Joomla จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 4 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพต้นแบบของเครื่องมือ โดยพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแนวคิด ทฤษฎี ในด้านมาตรฐานการออกแบบ ประกอบด้วย การออกแบบโครงสร้าง ออกแบบทางด้านคุณลักษณะ การจัดลำดับเนื้อหาและนำเสนอ และด้านลักษณะเฉพาะตามประเภทสื่อ ประกอบด้วย การเชื่อมโยงแหล่งข้อมูล การติดต่อสื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ มีคะแนนความสอดคล้องทุกข้อมีค่า  $\geq 0.80$  แสดงว่า ด้านมาตรฐานการออกแบบและด้านลักษณะเฉพาะตามประเภทสื่อดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ (CSCL) ในกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานได้

ตารางที่ 4.6 ผลตรวจสอบเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้ (CSCL)

| รายการประเมิน  | ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ   | แก้ไขตามข้อเสนอแนะ   |
|--|---|--|
| <b>ด้านมาตรฐานการออกแบบ</b><br><b>การออกแบบโครงสร้าง</b><br>1. เว็บเพจแรก (Homepage) น่าสนใจ มีชื่อเรียกเว็บไซต์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน | ชื่อของ Website ใช้คำว่า Knowledge Management อาจดูเป็นทางการเกินไป ควรเพิ่มชื่อภาษาไทยเข้าไปเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ของ Website ได้ชัดเจนและน่าสนใจมากขึ้น | ปรับแก้ไขชื่อภาษาไทยเข้าไป เป็น การจัดการความรู้ Knowledge Mangement           |
| 2. การออกแบบส่วนนำทาง (Navigator) ในรูปแบบเมนู   | สามารถปรับปรุงได้โดยการเพิ่มสี สัญลักษณ์ หรือกราฟิก   | ปรับแก้เพิ่มสีสันใน สัญลักษณ์  |
| 3. มีการแบ่งส่วนต่างๆของเว็บเพจออกเป็นส่วนๆที่ชัดเจน เหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ  | Banner ขวามุมบน ใหญ่เกินไป ควรปรับไซส์ กั้นพื้นที่มากเกินไปจะ เปิดหน้าจอแล้ว ควรเห็น banner ครึ่งและข้อความ อีกซีกครึ่งจะ                                   | ปรับแก้ขนาดให้พอดีหน้าเว็บไซต์<br>ปรับ banner ครึ่งและข้อความครึ่งหน้าเว็บไซต์ |

| รายการประเมิน   | ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ  | แก้ไขตามข้อเสนอแนะ                                 |
|---|--|--|
| <p><b>ออกแบบทางด้านคุณลักษณะ</b></p> <p>4. มีความแตกต่างระหว่างสีข้อความ และสีของข้อความในส่วนที่เชื่อมโยง (Link) ได้</p> | <p>สีพื้นกับสีเชื่อมโยง Link มีสีที่อาจดูใกล้กันมากเกินไป ทำให้การมองเห็น Link ไม่ชัดเจน แต่ถ้ามองในมุมความสวยงาม นับว่าเลือกสีที่อยู่ใน Schema เดียวกันได้ดี</p>  | <p>ปรับแก้สีเชื่อมโยง Link ให้เข้มขึ้นกว่าเดิม</p> |
| <p>5. มีความเหมาะสมสวยงามในการใช้สีของตัวอักษร สีพื้นเว็บ สีของภาพประกอบ และสีของวัตถุอื่นๆในทุกหน้าของเว็บเพจ</p>        | <p>ควรใช้ความต่างของสีช่วยในการแบ่งส่วนที่สำคัญหรือไม่สำคัญ หรือส่วนที่ต้องการเน้นได้ดีกว่านี้</p> <p>สีโมโนโทนอาจทำให้เว็บไซต์ไม่น่าสนใจเท่าที่ควร</p> <p>โทนสีไม่น่าดึงดูดแต่ถ้าต้องบังคับใช้ theme KTB ไม่มีปัญหา</p> | <p>ปรับแก้เพิ่มสีสันในข้อความ</p>                  |
| <p>6. ขนาดของตัวอักษร ง่ายต่อการอ่าน มีการใช้สีที่แตกต่างในการกำหนดประเภทของข้อมูล</p>                                    | <p>ควรมีการเน้นคำด้วยการใช้สีหรือขนาดอักษร</p>   | <p>ปรับแก้เพิ่มสีสันในข้อความ</p>                  |
| <p>7. มีการออกแบบที่ชัดเจนและสม่ำเสมอของเว็บเพจ ทั้งข้อความรูปภาพ มีความเหมาะสม</p>                                       | <p>Layout น่าจะจัดเรียงดีกว่านี้เช่น Search ควรอยู่ด้านบน</p>  | <p>ปรับแก้ Layout ให้ Search อยู่ด้านบน</p>        |

ผู้วิจัยนำเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ (CSCL) นำไปทดลอง

(Tryout) กับคุณลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างกับ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย จำนวน 5 คน

เพื่อเข้าสู่เว็บไซต์ก่อนนำไปใช้จริง

### ระยะที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ  
ผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งนำเสนอผลการ  
วิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบคะแนนพฤติกรรม 3Cs ก่อนการทดลอง ใช้รูปแบบฯ และหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการ  
ประเมินตนเองพฤติกรรมความร่วมมือที่มีต่อกลุ่มก่อนการทดลองใช้รูปแบบฯ และ  
หลังการทดลองใช้รูปแบบฯ

| พฤติกรรมความร่วมมือ (n=12)   | ก่อนการทดลอง |      | หลังการทดลอง |      | t-test | Sig   |
|--|--------------|------|--------------|------|--------|-------|
|  | $\bar{X}$    | S.D. | $\bar{X}$    | S.D. |        |       |
| 1.การช่วยเหลือเกื้อกูลและเพื่อนร่วมงานในการ<br>ทำงาน   | 1.08         | 0.28 | 2.83         | 0.38 | 13.40  | .000* |
| 2.การแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อน<br>ร่วมงานเพื่อใช้ทำงานอยู่เสมอ                  | 1.17         | 0.38 | 2.92         | 0.28 | 13.40  | .000* |
| 3.การช่วยเหลือและแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน<br>ด้วยความเต็มใจอยู่เสมอ                        | 1.17         | 0.38 | 2.67         | 0.49 | 13.40  | .000* |
| 4.การอุทิศเวลาและความคิดเพื่อความสำเร็จของ<br>กลุ่มร่วมกัน                                       | 1.17         | 0.38 | 2.67         | 0.49 | 6.51   | .000* |
| 5.การรักใคร่สนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน  | 1.08         | 0.28 | 2.92         | 0.28 | 16.31  | .000* |
| 6.การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้<br>ตลอดเวลาการทำงาน                                | 1.25         | 0.45 | 2.50         | 0.67 | 5.74   | .000* |
| 7.การยอมรับและเคารพการตัดสินใจของเพื่อน<br>ร่วมงาน   | 1.58         | 0.51 | 2.92         | 0.28 | 7.09   | .000* |
| 8.เพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจกัน   | 1.50         | 0.52 | 2.92         | 0.28 | 7.34   | .000* |
| 9.การยินดีรับฟังและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ที่<br>มีความเห็นไม่ตรง เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน | 2.00         | 0.00 | 2.92         | 0.28 | 11.00  | .000* |

\*p<0.05

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการประเมินตนเองพฤติกรรมความร่วมมือที่มีต่อกลุ่มก่อนการทดลองใช้รูปแบบฯ และหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ (ต่อ)

| พฤติกรรมความร่วมมือ (n=12)   | ก่อนการทดลอง |             | หลังการทดลอง |             | t-test       | Sig          |
|--|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
|  | $\bar{X}$    | S.D.        | $\bar{X}$    | S.D.        |              |              |
| 10.การเสนอความคิดเห็นในการวางแผนงานทุกครั้ง                                    | 1.58         | 0.51        | 2.75         | 0.45        | 5.61         | .000*        |
| 11.การให้คำแนะนำในทางสร้างสรรค์  | 1.75         | 0.45        | 2.67         | 0.49        | 4.75         | .001*        |
| 12.การทำงานที่รับมอบหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ                                | 1.33         | 0.49        | 2.75         | 0.45        | 7.34         | .000*        |
| 13.การทำงานที่รับมอบหมายอย่างมีคุณภาพ  | 1.08         | 0.28        | 2.67         | 0.49        | 10.65        | .000*        |
| 14.การทำงานที่รับมอบหมายเสร็จก่อนหรือทันเวลาที่กำหนดเสมอ                       | 1.33         | 0.49        | 2.75         | 0.45        | 7.34         | .000*        |
| 15.การตระหนักว่าการแก้ไขปัญหาของกลุ่มคือความรับผิดชอบโดยตรงของท่าน             | 1.08         | 0.28        | 2.83         | 0.38        | 13.40        | .000*        |
| 16.การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างการร่วมมือก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม     | 1.33         | 0.49        | 2.83         | 0.38        | 9.95         | .000*        |
| 17.จัดการปัญหาความขัดแย้งโดยเร็ว เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานกลุ่ม           | 1.08         | 0.28        | 2.83         | 0.38        | 16.31        | .000*        |
| 18.มีความพยายามทุกวิถีทางให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาพร้อมกัน                      | 1.00         | 0.00        | 2.83         | 0.38        | 16.31        | .000*        |
| 19.มีสภาวะความเป็นผู้นำที่ดีได้ในกลุ่ม   | 1.17         | 0.38        | 2.42         | 0.51        | 9.57         | .000*        |
| 20.สามารถชี้ให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่กลุ่มต้องร่วมกันแก้ไข            | 1.17         | 0.38        | 2.50         | 0.52        | 7.09         | .000*        |
| 21.การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม                                     | 1.25         | 0.45        | 2.75         | 0.45        | 9.95         | .000*        |
| 22.การมีความเข้าใจในเป้าหมายของกลุ่มก่อนลงมือทำงานเป็นอย่างดี                  | 1.25         | 0.45        | 2.75         | 0.45        | 9.95         | .000*        |
| 23.การเชื่อว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จหากสมาชิกทุกคนมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน | 2.00         | 0.00        | 2.75         | 0.45        | 5.74         | .000*        |
| 24.การทำงานตามแผนงานของกลุ่มที่กำหนดไว้อย่างตั้งใจ                             | 1.17         | 0.38        | 2.75         | 0.45        | 8.20         | .000*        |
| 25.การพยายามกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญของเป้าหมายกลุ่ม               | 1.25         | 0.45        | 2.83         | 0.38        | 10.65        | .000*        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>1.13</b>  | <b>0.33</b> | <b>2.76</b>  | <b>0.28</b> | <b>12.77</b> | <b>.001*</b> |

\*p&lt;0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์คะแนนพฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ในภาพรวมคะแนนเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมความร่วมมือที่เข้ารับการอบรมตามขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ จำนวนทั้งสิ้น 12 ท่าน มีคะแนนเฉลี่ยประเมินตนเองในพฤติกรรมพันธะสัญญาหลังการทดลอง ที่ ( $\bar{X} = 2.76$ , S.D. = 0.28) ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการประเมินตนเองพฤติกรรมสื่อสารที่มีต่อก่อนการทดลองใช้รูปแบบฯ และหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ

| พฤติกรรมสื่อสาร (n=12)   | ก่อนการทดลอง |      | หลังการทดลอง |      | t-test | Sig   |
|--|--------------|------|--------------|------|--------|-------|
|  | $\bar{X}$    | SD   | $\bar{X}$    | SD   |        |       |
| 1.การใช้คำพูดหรือเขียนให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการได้ตรงกันเสมอ ไม่ว่าจะสื่อสารด้วยวิธีใด   | 1.17         | 0.38 | 2.42         | 0.51 | 9.57   | .000* |
| 2.การใช้คำพูดหรือเขียนเสนอความคิดเห็นที่เข้าใจง่าย กระชับและชัดเจน   | 1.17         | 0.38 | 2.67         | 0.49 | 9.95   | .000* |
| 3.การบอกเล่าเรื่องราวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลได้อย่างถูกต้อง   | 1.00         | 0.00 | 2.58         | 0.66 | 8.20   | .000* |
| 4.การใช้คำพูดฉันทน์ที่เพื่อนและเป็นกันเองในการพูดคุยเรื่องงาน  | 1.00         | 0.00 | 2.75         | 0.45 | 13.40  | .000* |
| 5.ไม่พูดนอกเรื่องในระหว่างที่ประชุม  | 1.33         | 0.49 | 2.33         | 0.65 | 4.06   | .002* |
| 6.การปรึกษาหารือหรือส่งข่าวสารของกลุ่มได้จากวิธีการหลายวิธี เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานเสวนา การสนทนาสด และ บล็อก เป็นต้น | 1.33         | 0.49 | 2.50         | 0.52 | 7.00   | .000* |
| 7.การเลือกใช้วิธีการส่งสารที่เหมาะสมกับบุคคล   | 1.00         | 0.00 | 2.58         | 0.51 | 10.65  | .000* |
| 8.การโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยเหตุผลมากกว่าอารมณ์  | 1.25         | 0.45 | 2.50         | 0.67 | 6.96   | .000* |
| 9.การพูดข้อเท็จจริง เกิดประโยชน์และเชื่อถือได้   | 1.25         | 0.45 | 2.75         | 0.45 | 9.95   | .000* |
| 10.การคิดตรรกะตรงก่อนแลกเปลี่ยนความรู้จักกันเสมอ   | 1.50         | 0.52 | 2.58         | 0.51 | 13.00  | .000* |
| 11.การได้รับข่าวสารแบบไม่มีคำกำกวม หรือมีความหมายหลายทาง   | 1.00         | 0.00 | 2.52         | 0.52 | 9.95   | .000* |

\*p&lt;0.05



ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการประเมินตนเองพฤติกรรมสื่อสารที่มีต่อกลุ่มก่อนการทดลองใช้รูปแบบฯ และหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ (ต่อ)

| พฤติกรรมสื่อสาร (n=12)  | ก่อนการทดลอง |             | หลังการทดลอง |             | t-test       | Sig          |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
|   | $\bar{X}$    | SD          | $\bar{X}$    | SD          |              |              |
| 12.การเข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานได้เพียงแค่สังเกตเห็นน้ำและท่าทาง | 1.00         | 0.00        | 2.58         | 0.51        | 10.65        | .000*        |
| 13.การได้รับข่าวสารที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน                           | 1.00         | 0.00        | 2.50         | 0.52        | 9.95         | .000*        |
| 14.การใช้ภาษาร่วมกับการแสดงออกด้วยการยิ้มแย้มทักทาย                     | 1.58         | 0.51        | 2.67         | 0.49        | 7.28         | .000*        |
| 15.การใช้ภาษาเพื่อแสดงออกถึงการขอบคุณ/ขอโทษ/ให้กำลังใจ                  | 1.17         | 0.38        | 2.67         | 0.49        | 9.957        | .000*        |
| 16.ท่านมีเวลาเพียงพอที่จะส่งสารอย่างสมบูรณ์หรือไม่รีบเร่งจนเกินไป       | 1.00         | 0.00        | 2.33         | 0.65        | 7.09         | .000*        |
| 17.การเปิดใจรับ ยอมรับข่าวสารทุกข่าวสาร                                 | 1.75         | 0.45        | 2.67         | 0.49        | 6.16         | .000*        |
| 18.การให้ความเป็นกลางในการรับรู้ข่าวสารไม่เอนเอียงตามพวกพ้อง            | 1.00         | 0.00        | 2.67         | 0.49        | 11.72        | .000*        |
| 19.การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับเรื่องงานที่เข้าร่วมกันเสมอ        | 1.58         | 0.51        | 2.75         | 0.45        | 10.38        | .000*        |
| 20.การฟังอย่างตั้งใจเมื่อมีผู้อื่นพูดหรือเสนอข้อมูล                     | 1.67         | 0.49        | 2.83         | 0.38        | 10.38        | .000*        |
| <b>ภาพรวม</b>   | <b>1.23</b>  | <b>0.15</b> | <b>2.59</b>  | <b>0.36</b> | <b>17.42</b> | <b>.002*</b> |

\*p<0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์คะแนนพฤติกรรมสื่อสารของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ในภาพรวมคะแนนเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมสื่อสารที่เข้ารับการอบรมตามขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ จำนวนทั้งสิ้น 12 ท่าน มีคะแนนเฉลี่ยประเมินตนเองในพฤติกรรมพันธะสัญญาหลังการทดลอง ที่ ( $\bar{X} = 2.59$ , S.D. = 0.36) ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของการประเมินตนเองพฤติกรรมพันธะสัญญาที่มีต่อก่อนการทดลองใช้รูปแบบฯ และหลังการทดลองใช้รูปแบบฯ

| พฤติกรรมพันธะสัญญา   | ก่อนการทดลอง |             | หลังการทดลอง |             | t-test       | Sig         |
|--|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|  | $\bar{X}$    | SD          | $\bar{X}$    | SD          |              |             |
| 1.มีการพัฒนาตนเอง เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง                             | 1.83         | 1.26        | 3.58         | 1.08        | 8.04         | .000*       |
| 2.การร่วมมือเรียนรู้กับกลุ่มเพื่อพัฒนาผลงานให้ตนเองประสบผลสำเร็จ               | 1.58         | 0.66        | 4.17         | 1.19        | 8.25         | .000*       |
| 3.การทำงานอย่างเอาใจจริงเอาใจโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของความก้าวหน้า                  | 2.42         | 0.90        | 4.33         | 0.77        | 6.66         | .000*       |
| 4.มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ   | 2.42         | 1.08        | 4.42         | 0.90        | 5.74         | .000*       |
| 5.การพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง                        | 2.00         | 1.04        | 4.25         | 0.75        | 9.00         | .000*       |
| 6.การอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย                     | 2.17         | 0.93        | 4.33         | 0.88        | 10.45        | .000*       |
| 7.มีความพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร                     | 2.17         | 0.93        | 4.50         | 0.67        | 10.38        | .000*       |
| 8.การบอกกับผู้อื่นว่าเป็นพนักงานขององค์กรด้วยความภูมิใจอยู่เสมอ                | 3.17         | 0.93        | 4.33         | 0.77        | 3.62         | .004*       |
| 9.การเป็นสมาชิกที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพในองค์กร                                | 2.17         | 1.11        | 4.17         | 0.93        | 6.14         | .000*       |
| 10.การเข้าร่วมการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลอง เพื่อให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น        | 1.58         | 0.66        | 4.08         | 0.79        | 10.85        | .000*       |
| 11.การพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ | 1.67         | 0.77        | 4.42         | 0.66        | 9.86         | .000*       |
| 12.การพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ | 2.08         | 0.66        | 4.00         | 0.85        | 12.89        | .000        |
| 13.มีความยินดีสอนเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ                                   | 2.75         | 0.75        | 4.50         | 0.67        | 9.75         | .000        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>3.89</b>  | <b>0.70</b> | <b>4.23</b>  | <b>0.75</b> | <b>23.12</b> | <b>.004</b> |

\*P<0.5

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์คะแนนพฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ในภาพรวมคะแนนเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมพันธะสัญญาที่เข้ารับการอบรมตามขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ จำนวนทั้งสิ้น 12 ท่าน มีคะแนน

เฉลี่ยประเมินตนเองในพฤติกรรมพันธะสัญญาหลังการทดลอง ที่ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.75) ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3.2 ผลการวิเคราะห์คะแนนผลงานที่เป็นนวัตกรรม

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลงานนวัตกรรมที่ได้จากการปฏิบัติ

| ข้อ      | องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้                        | กลุ่มที่ 1  |             |              | กลุ่มที่ 2  |             |              | กลุ่มที่ 3  |             |              | คะแนนเฉลี่ย<br>รวม 3 กลุ่ม |             |              |
|----------|---|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|----------------------------|-------------|--------------|
|          |   | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ        | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ        | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ        | $\bar{x}$                  | S.D.        | ระดับ        |
| <b>1</b> | <b>กระบวนการพัฒนา</b>                       |             |             |              |             |             |              |             |             |              |                            |             |              |
|          | วัตถุประสงค์ของการพัฒนานวัตกรรม             | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00                       | 0.00        | ดีมาก        |
|          | การใช้หลักการแนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนานวัตกรรม | 2.67        | 0.57        | ดีมาก        | 2.67        | 0.57        | ดีมาก        | 2.67        | 0.57        | ดีมาก        | 2.67                       | 0.50        | ดีมาก        |
|          | กระบวนการพัฒนานวัตกรรม                      | 2.33        | 0.57        | พอใช้        | 2.33        | 0.57        | พอใช้        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 2.56                       | 0.52        | พอใช้        |
|          | ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรม               | 2.33        | 0.57        | พอใช้        | 2.33        | 0.57        | พอใช้        | 2.00        | 0.57        | พอใช้        | 2.22                       | 0.66        | พอใช้        |
| <b>2</b> | <b>คุณค่าของนวัตกรรม</b>                    |             |             |              |             |             |              |             |             |              |                            |             |              |
|          | 2.1 การแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน                 | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 2.67        | 0.57        | ดีมาก        | 2.67        | 0.57        | ดีมาก        | 2.78                       | 0.44        | ดีมาก        |
|          | 2.2 การใช้ทรัพยากรในการพัฒนานวัตกรรม        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 2.67        | 0.57        | ดีมาก        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 2.89                       | 0.33        | ดีมาก        |
|          | 2.3 การเรียนรู้ร่วมกัน                      | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00                       | 0.00        | ดีมาก        |
|          | 2.4 การยอมรับ                               | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 2.33        | 0.57        | พอใช้        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 2.78                       | 0.44        | พอใช้        |
|          | 2.5 การนำไปใช้                              | 2.33        | 0.57        | พอใช้        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 2.67        | 0.57        | ดีมาก        | 2.56                       | 0.50        | พอใช้        |
| <b>3</b> | <b>ความเป็นนวัตกรรม</b>                     |             |             |              |             |             |              |             |             |              |                            |             |              |
|          | ความเป็นนวัตกรรม                            | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00        | 0.00        | ดีมาก        | 3.00                       | 0.00        | ดีมาก        |
|          | <b>ภาพรวม</b>                               | <b>2.51</b> | <b>0.57</b> | <b>ดีมาก</b> | <b>2.45</b> | <b>0.57</b> | <b>ดีมาก</b> | <b>2.54</b> | <b>0.57</b> | <b>ดีมาก</b> | <b>2.50</b>                | <b>1.13</b> | <b>ดีมาก</b> |
|          | <b>เกณฑ์การตัดสิน</b>                       |             |             | <b>ดีมาก</b> |             |             | <b>ดีมาก</b> |             |             | <b>ดีมาก</b> |                            |             |              |

จากตารางที่ 4.10 ในภาพรวมคะแนนเฉลี่ยของผลงานนวัตกรรมของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม พบว่า คะแนนเฉลี่ยรวมของผลงานที่เป็นนวัตกรรมทั้ง 3 กลุ่มอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก ( $\bar{x} = 2.50$ , S.D. = 1.13) และเมื่อพิจารณาผลงานของแต่ละกลุ่ม พบว่า กลุ่มที่ได้คะแนนสูงสุด คือกลุ่มที่ 3 ( $\bar{x} = 2.54$ , S.D. = 0.57) รองลงมาคือกลุ่มที่ 1 ( $\bar{x} = 2.51$ , S.D. = 0.57) และอันดับสุดท้ายคือกลุ่มที่ 2 ( $\bar{x} = 2.45$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

### 3.3 ผลการวิเคราะห์แบบบันทึกพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย ด้วยการบันทึกความถี่ (Frequency Recording or Event Recording)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุดของการเข้าร่วมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย

| พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย (n=12)          | $\bar{X}$ | S.D.   | Max | Min |
|--|-----------|--------|-----|-----|
| การลงชื่อเข้าใช้เว็บไซต์                       | 17.33     | 13.24  | 44  | 4   |
| การสร้างและแก้ไขบันทึกในบล็อก                  | 20.08     | 17.54  | 61  | 5   |
| การสร้างและแก้ไขบันทึกในกระดานเสวนา            | 12.25     | 9.63   | 35  | 3   |
| การสร้างและแก้ไขบันทึกในข่าวและประกาศ          | 23.42     | 22.21  | 60  | 3   |
| การเข้าร่วมกิจกรรมการสนทนาสด                   | 63.00     | 35.10  | 129 | 21  |
| การเข้าร่วมกิจกรรมแบบมีปฏิสัมพันธ์ทั้งเว็บไซต์ | 304.75    | 171.38 | 622 | 115 |

จากตารางที่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการลงชื่อเข้าใช้เว็บไซต์ ( $\bar{x} = 17.33$  ครั้ง, S.D. = 13.24) จากผลการบันทึกช่วงเวลา พบว่า ในเวลาที่กลุ่มตัวอย่างจะเข้าสู่ระบบที่มากที่สุดคือ ช่วงเช้าของเวลาการทำงาน พร้อมกันนี้ระยะเวลาของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าสู่ระบบส่วนใหญ่จะเข้าระบบเป็นเวลานานต่อครั้ง อาจเนื่องจากหน้าจอของเว็บไซต์ได้มีการถูกใช้งาน จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ถูกออกจากระบบ เห็นได้จากกลุ่มตัวอย่างที่มีการลงชื่อเข้าใช้เว็บไซต์ที่มากที่สุดมีเพียง 44 ครั้งในตลอดระยะเวลา 32 วัน

กลุ่มตัวอย่างทำการสร้างและแก้ไขบันทึกในบล็อกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 20.08$  ครั้ง, S.D. = 17.54) จากผลการบันทึกช่วงเวลา พบว่า ผู้วิจัยทำการมอบหมายงานให้เข้าทำการสร้างและแก้ไขบันทึกในบล็อกมีจำนวน 5 งาน และกลุ่มตัวอย่างเข้าบันทึกความรู้ การศึกษาความรู้ในบล็อกเพื่อนสมาชิก CoP ซึ่งการสร้างและบันทึกมีค่าสูงสุด จำนวน 61 ครั้ง

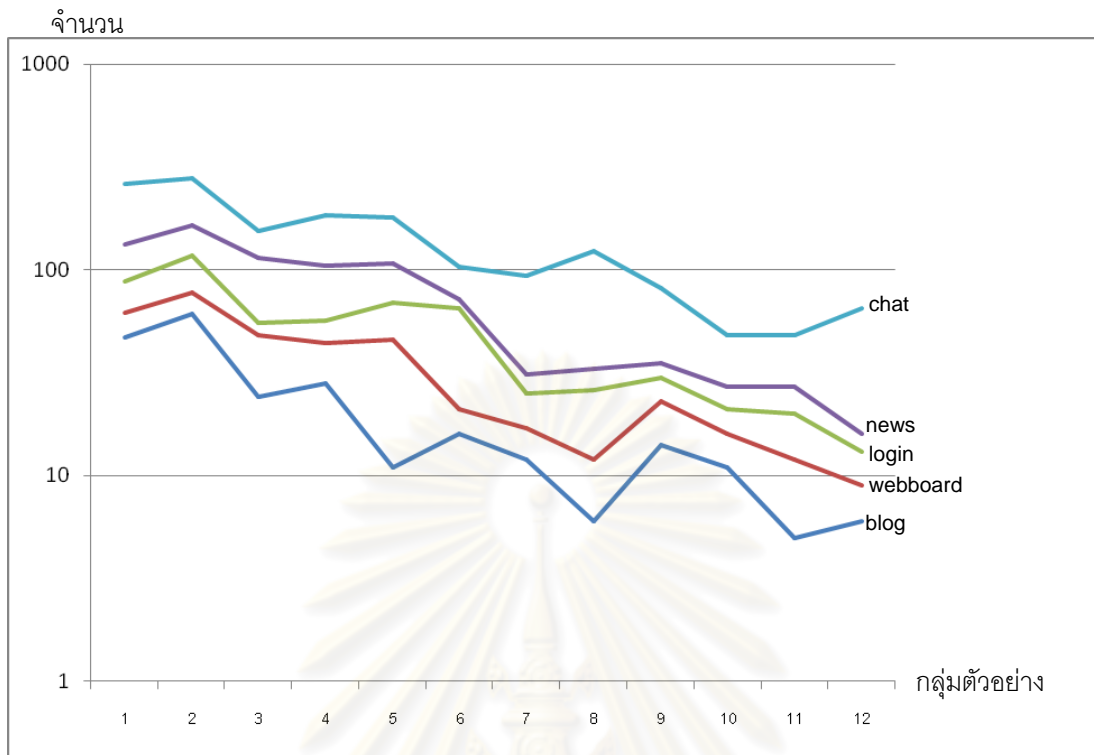
กลุ่มตัวอย่างทำการสร้างและแก้ไขบันทึกในกระดานเสวนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=12.25$  ครั้ง, S.D.= 9.63) จากผลการบันทึกช่วงเวลา พบว่า ผู้วิจัยทำการมอบหมายงานให้เข้าทำการสร้างและแก้ไขบันทึกในกระดานเสวนามีจำนวน 10 งาน และกลุ่มตัวอย่างเข้าเพื่ออ่านกระดานเสวนา และแก้ไขบันทึกในกระดานเสวนามีค่าสูงสุด 35 ครั้ง

กลุ่มตัวอย่างทำการสร้างและแก้ไขบันทึกในข่าวและประกาศอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=23.42$  ครั้ง, S.D.= 22.21) จากผลการบันทึกช่วงเวลา พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญการสื่อสารผ่านหน้ากระดานข่าว เนื่องจากเป็นหน้ากระดานที่อยู่ในหน้าแรกของการเข้าเว็บไซต์ และง่ายต่อการส่งข่าวสารหรือข้อความของตนผ่านกระดานข่าว เพราะเมื่อทำการเข้าสู่ระบบ ปรากฏหน้ากระดานข่าวเป็นหน้าแรกและมีความทันสมัยของข้อมูลได้ทุกวัน

กลุ่มตัวอย่างทำการเข้าร่วมกิจกรรมการสนทนาสดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=63$  ครั้ง, S.D.= 35.10) จากผลการบันทึกช่วงเวลา พบว่า ทุกคนได้เข้าห้องสนทนาสดกันอย่างพร้อมเพรียงในวันที่มีการนัดพบปะผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ครั้งด้วยกัน และยังพบอีกว่าในเวลาที่ไม่ใช่วันนัดพบผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างยังให้ความสนใจในการนัดพบปะกันเองกันในกลุ่มสมาชิก CoP หรือบางท่านเข้าห้องสนทนาเพื่อรอเพื่อนเข้าห้องสนทนาระหว่างที่เข้าสู่ระบบไปพร้อมๆกัน

กลุ่มตัวอย่างทำการเข้าร่วมกิจกรรมแบบมีปฏิสัมพันธ์ทั้งเว็บไซต์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=304.75$  ครั้ง, S.D.= 171.38) จากผลการบันทึกช่วงเวลา พบว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์สอดคล้องกับทุกกิจกรรมบนเว็บไซต์ที่กลุ่มตัวอย่างทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมบันทึกความรู้ผ่านบล็อก กิจกรรมพบปะพูดคุยผ่านห้องสนทนา กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกระดานเสวนาฯลฯ





ภาพที่ 4.2 แสดงความถี่ในการเข้าร่วมกิจกรรมบนเว็บไซต์

จากภาพที่ 4.2 กราฟที่แสดงการเรียงลำดับ (Ranking) จากมากไปหาน้อยด้วยการแสดงความถี่การเข้าร่วมกิจกรรมบนเว็บไซต์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 คน ตลอดระยะเวลา 5 สัปดาห์ ประกอบด้วย กิจกรรมการสนทนาสด (chat) การสร้างและแก้ไขบันทึกในข่าวและประกาศ (news) การลงชื่อเข้าใช้เว็บไซต์ (login) การสร้างและแก้ไขบันทึกในกระดานเสวนา (webboard) และการสร้างและแก้ไขบันทึกในบล็อก (blog) พบว่า บทบาทของคุณอำนวย CoP มีเพียงคนเดียวที่ปรากฏอยู่ 1 ใน 6 อันดับแรก และคุณกิจของกลุ่มที่ 1 ที่ติดอยู่ในอันดับต้นๆ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การมีผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ คือ คุณอำนวยเป็นผู้ช่วยกระตุ้น จูงใจให้เกิดปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย เกิดการสื่อสารผ่านออนไลน์กันในกลุ่มเพื่อให้ได้ผลงานนวัตกรรมในการแก้ปัญหาทางของกลุ่ม และยังก่อให้เกิดสมาชิกภายในกลุ่มมีความร่วมมืออยู่ในระดับมากดูได้จากความถี่การใช้งานในเว็บไซต์ คุณกิจมีการสื่อสารกับคุณอำนวยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้และมีความมุ่งมั่น พันธะสัญญาในงานเพื่อให้ได้ผลของงานออกมาเป็นนวัตกรรมเพื่อสามารถนำไปปฏิบัติจริงในงานของตน แต่ทางกลับกันพบว่า คุณลิขิตขาดความร่วมมือในการเข้าร่วมในกิจกรรม ดูได้จากผลการบันทึกที่อยู่ในระดับกลุ่มตัวอย่างอยู่ในอันดับปลายๆ สรุปได้ว่า แม้ว่ากลุ่มที่ 1 นี้จะได้รับรางวัลผลงานนวัตกรรมเป็นอันดับที่ 2 แต่สมาชิกในกลุ่มมีความร่วมมืออย่างมาก มีความกระตือรือร้นเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ในการแก้ปัญหา

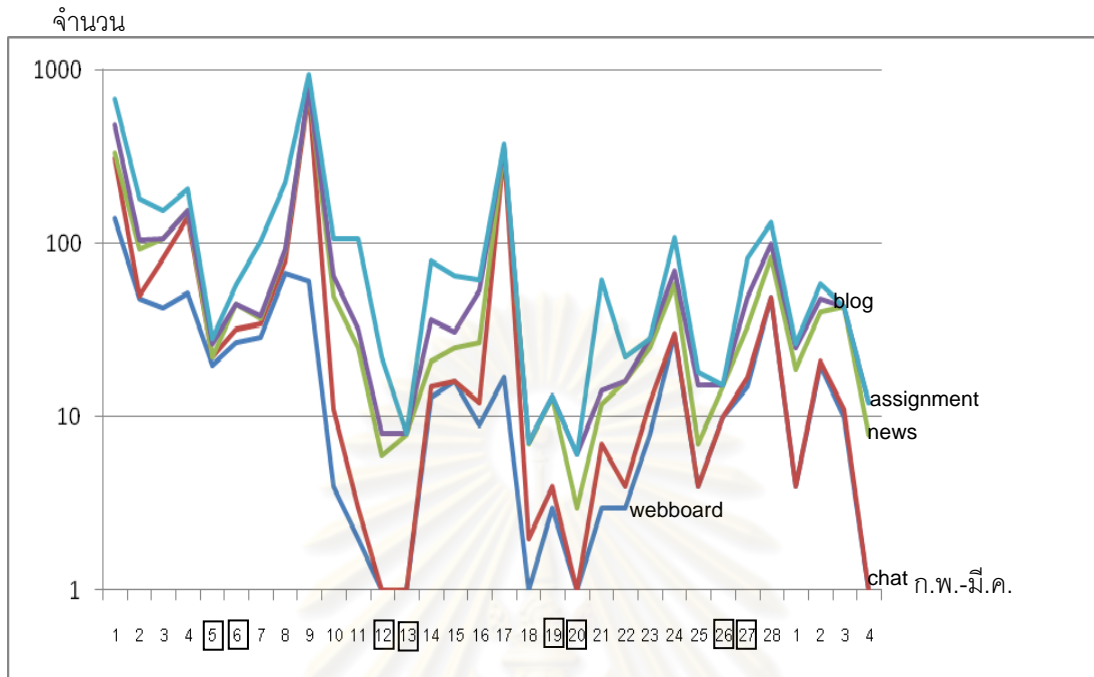
สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น ผู้วิจัยพบข้อสังเกตในกราฟอีกว่า คุณอำนวย CoP ของกลุ่มที่ 3 อยู่ในตำแหน่งท้ายสุดซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความเป็นผู้นำของกลุ่มในบทบาทคุณอำนวยของกลุ่มนี้ขาดคุณสมบัติความเป็นคุณอำนวยอย่างมาก แต่ในทางกลับกันผลลัพธ์ที่เป็นผลงานนวัตกรรมของกลุ่มกลับเป็นกลุ่มที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ ซึ่งเปรียบเทียบได้ว่าการได้มาซึ่งผลงานนวัตกรรมของกลุ่มมาจากการร่วมมือกันของคุณกิจเท่านั้น เพราะจากการสังเกตความถี่บนกราฟ พบว่าคุณกิจของกลุ่มที่ 3 ทั้งสองท่านอยู่ในอันดับต้นๆ แต่เมื่อเทียบกับคุณลิขิตและคุณอำนวยกลุ่มที่ 3 ที่อยู่ตำแหน่งเกือบท้ายและท้ายสุด สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในกลุ่มเพื่อให้ได้แนวทางแก้ปัญหาเป็นผลมาจากความมุ่งมั่นที่มีพันธะสัญญาของคุณกิจทั้งสอง ถึงแม้ว่าจะขาดผู้นำกลุ่มที่เข้าร่วมความรับผิดชอบในครั้งนี้ก็ตาม แต่ก็ยังแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและความตั้งใจในการทำงาน ออกมาเป็นในรูปแบบของผลรางวัลหรือเพื่อให้ได้งานออกมาเป็นผลงาน เป็นที่ยอมรับในการนำไปใช้ในการทำงานต่อไป สำหรับกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มที่ 2 พบว่า ในกราฟคุณอำนวยอยู่ในตำแหน่งช่วงกลางและยังพบอีกว่าความถี่บนกราฟของคุณกิจและคุณลิขิต และสมาชิกทั้งหมดภายในกลุ่มอยู่ในอันดับปลายๆ สามารถอธิบายได้ว่า ความร่วมมือของกลุ่มที่ 2 นี้ขาดความร่วมมือและการสื่อสาร พร้อมทั้งไม่มีพันธะสัญญาในงานเพื่อให้ได้มาซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเป็นผลงานนวัตกรรม แต่ผลงานนวัตกรรมที่ออกมานั้นเปรียบเสมือนการส่งผลงานเพื่อให้ตรงตามที่ได้รับมอบหมายเมื่อถึงวันกำหนดส่งเท่านั้น ดูได้จากปฏิสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนกระดานเสวนา การบันทึกความรู้ในบล็อก ฯลฯ ที่ปรากฏอยู่ในอันดับน้อยมากหากเมื่อเทียบกับกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 3 ตามลำดับ

จากกราฟแสดงกิจกรรมที่กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมมากที่สุด คือ การเข้าห้องสนทนาสด ซึ่งเป็นกิจกรรมพบปะผู้เชี่ยวชาญผ่านห้องสนทนาสด โดยกลุ่มตัวอย่างมีความพร้อมเพรียงกันเข้าห้องสนทนาครบทุกท่าน และยังพบอีกว่ายังมีช่วงเวลาอื่นที่กลุ่มตัวอย่างได้ใช้ห้องสนทนาเป็นการสื่อสารแลกเปลี่ยนกันอีกด้วย อันดับที่สองคือ พฤติกรรมในการสร้างและแก้ไขบันทึกในข่าวและประกาศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างชอบที่จะเข้าไปอ่านในหัวข้อข่าวมากกว่าการตอบ เนื่องจากผลบันทึกจำนวนการตอบกระดานข่าวมีน้อยกว่าจำนวนเข้าไปอ่านข่าว อาจมีสาเหตุมาจากเป็นหน้าแรกหลังจากเข้าสู่ระบบ ซึ่งง่ายต่อการคลิกเข้าไปดูข่าวสารที่กลุ่มตัวอย่างโพส อันดับที่สามคือ การสร้างและแก้ไขบันทึกในกระดานเสวนา พบว่า จำนวนการบันทึก หรือแก้ไขกระดานเสวนามีมากกว่าจำนวนเข้าไปอ่านกระดาน เพราะกลุ่มตัวอย่างทุกคนมีพันธะสัญญาในงานที่ต้องเข้าบันทึกตามกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายผ่านกระดานเสวนา และอันดับสุดท้ายการสร้างและแก้ไขบันทึกในบล็อก ตรงตามจำนวนครั้งของการมอบหมายให้เข้าบันทึกความรู้ พบว่า ทุกคนในกลุ่มเข้าบันทึกความรู้ตามกิจกรรมที่ได้รับ แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างให้กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมในการ

บันทึกความรู้อย่างสม่ำเสมอเนื่องจากภาระงานหลักที่เยอะ และยังต้องใช้ระยะเวลาในการ  
กระตุ้นให้คนทุกคนสมัครใจและมีความตั้งใจที่อยากจะแลกเปลี่ยนความรู้ในการบันทึกความรู้ให้  
กลุ่มตัวอย่างเข้ามามีบันทึกในสิ่งที่ตนเองต้องการบอกเล่าประสบการณ์ตนเองเพื่อเก็บเป็นความ  
ทรงจำที่ดีในการทำงานแต่คนรุ่นหลัง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.3 แสดงความถี่แต่ละวันในการใช้งานเว็บไซต์ตั้งแต่ 1 ก.พ.-4 มี.ค. 2554

ภาพที่ 4.3 แสดงความถี่แต่ละวันในการใช้งานเว็บไซต์ ระหว่างวันที่ 1 ก.พ.-4 มี.ค. 2554 พบว่า ในสัปดาห์แรกของการเข้าร่วมกิจกรรมขึ้นปฐมนิเทศและกำหนดปัญหาในงานธนาคาร เริ่มจากวันที่ 1 ก.พ. 2554 กลุ่มตัวอย่าง 12 คน มีพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกทักษะการใช้เครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือในการเรียนรู้ เพื่อเข้าสู่ระบบกันอย่างพร้อมเพรียง และมีปฏิสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ในเกณฑ์ที่สูง โดยดูได้จากจำนวนการเข้ากิจกรรมรับมอบหมายงานที่ 1 อยู่ในระดับมาก คือ จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ ได้แก่ 1. แนะนำตนเองให้กับกลุ่มสมาชิก CoP 2. กำหนดบทบาทหน้าที่ของตนเองในกลุ่มผ่านบล็อก เพื่อแนะนำตนเองพร้อมกันถ้วนหน้า และกิจกรรมการกำหนดบทบาทคุณอำนวย คุณลิขิตและคุณกิจ และการฝึกเข้าร่วมกิจกรรมการสนทนาสด ต่อมาในวันที่ 2 -4 ก.พ. นั้น ทุกคนมีปฏิสัมพันธ์ในการเข้าใช้งานเว็บไซต์ สำหรับการเข้าไปรับมอบหมายงานผ่านเว็บไซต์ สังเกตได้จากการบันทึก พบว่า กลุ่มตัวอย่างเข้าสู่ระบบตั้งแต่ช่วงเช้า และมีการเปิดห้องสนทนาเพื่อรอให้ผู้คนในกลุ่มสามารถเข้ามาพูดคุยห้องสนทนา และตอบกลับผ่านกระดานเสวนาเป็นจำนวนมาก เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายให้ตอบกลับผ่านกระดานเสวนาเป็นจำนวน 3 วัน (1-3 ก.พ.) และมอบหมายงานบันทึกความรู้ผ่านบล็อกจำนวน 1 วัน (4 ก.พ.) และยังพบอีกว่าในช่วงวันเสาร์-วันอาทิตย์ (5-6 ก.พ.) พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้มีการเข้าสู่ระบบ และทำงานที่ได้รับมอบหมายส่งจากสถานที่อื่นที่นอกเหนือเวลาทำงาน แต่จำนวนการเข้ารับมอบหมายงานอยู่ในระดับต่ำกว่าสัปดาห์แรก เพราะเนื่องจากว่าไม่มี

การมอบหมายงานในกิจกรรม ซึ่งเป็นวันเสาร์-วันอาทิตย์ แต่ก็ยังมีบางคนที่เข้ามาอ่านกระทู้หรือออนไลน์เพื่อพบปะพูดคุยกับเพื่อนสมาชิก CoP

สัปดาห์ที่ 2 ขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างวันที่ 7-11 ก.พ. 2554 พบว่า สองวันแรกของสัปดาห์ที่สอง (7-8 ก.พ.) กลุ่มตัวอย่างเข้ามารับมอบหมายงานในจำนวนที่น้อยเมื่อเทียบกับสัปดาห์ก่อน และมีจำนวนน้อยมากที่เข้ามาตอบกระทู้ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านกระดานเสวนาและ Story Telling แต่เมื่อถึงกลางสัปดาห์ก็มีกิจกรรมการพบปะผู้เชี่ยวชาญ พูดคุยผ่านห้องสนทนาสด (9 ก.พ.) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือ และมีจำนวนผู้เข้าห้องสนทนาสดในระดับมาก ซึ่งเท่ากับจำนวนการเข้ารับมอบหมายกิจกรรม และจำนวนบันทึกความรู้ผ่านบล็อกหลังจากที่ได้พูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญ แต่เมื่อถึงปลายสัปดาห์ (10-11 ก.พ.) พบว่ามีจำนวนเข้ามาตอบกระทู้ในกระดานเสวนาน้อยมาก ประกอบกับในช่วงวันเสาร์-วันอาทิตย์ (12-13 ก.พ.) จำนวนการเข้ากระดานเสวนาและห้องสนทนาเป็นศูนย์ ซึ่งเมื่อเทียบกับจำนวนคนที่เข้าไปอ่านกระดานข่าว และอ่านบันทึกความรู้ในบล็อกของเพื่อนมากกว่าจะทำการแก้ไขหรือบันทึกเสียเอง

สัปดาห์ที่ 3 ขั้นการสร้างองค์ความรู้ ระหว่างวันที่ 14-18 ก.พ. 2554 พบว่า จำนวนในการเข้าร่วมกิจกรรมเหมือนสัปดาห์ที่ 2 ซึ่งมีจำนวนน้อย จำนวนผู้ตอบกระทู้กระดานเสวนามีจำนวนน้อยเนื่องจากกิจกรรมในสัปดาห์นี้จะให้เขียนผลงานผ่านบล็อกสลับกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านกระดานเสวนา แต่ทว่าในกระดานข่าวยังคงมีความถี่เป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจในการอ่านหรือสร้างกระดานข่าวในแต่ละวัน และในสัปดาห์ที่สามนี้มีกิจกรรมที่เหมือนสัปดาห์ที่สองคือ กิจกรรมการพบปะผู้เชี่ยวชาญ พูดคุยผ่านห้องสนทนาสด (17 ก.พ.) พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือ และมีจำนวนผู้เข้าห้องสนทนาสดในระดับมาก ซึ่งเท่ากับจำนวนการเข้ารับมอบหมายกิจกรรม และจำนวนบันทึกความรู้ผ่านบล็อกหลังจากที่ได้พูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญ แต่ทว่าหากสังเกตจำนวนในการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญในครั้งที่ 2 นี้มีเส้นกราฟที่สั้นกว่าสัปดาห์ก่อนเป็นเพราะว่าระยะเวลาการเข้าห้องสนทนาสดของครั้งที่สอง ใช้เวลา 1 ชั่วโมงเท่านั้น เมื่อเทียบกับ การพบผู้เชี่ยวชาญครั้งที่หนึ่ง ซึ่งใช้เวลา 2 ชั่วโมง และในวันสุดท้ายของสัปดาห์ซึ่งถือเป็นวันหยุดและเป็นวันหยุดต่อเนื่องคือ วันมาฆบูชา (18 ก.พ.) และวันเสาร์-วันอาทิตย์ (19-20 ก.พ.) พบว่า จำนวนการเข้ากระดานเสวนาและห้องสนทนาหรือแม้แต่ทุกกิจกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์มีจำนวนน้อยมาก แต่ก็ยังพบจำนวนบางส่วนที่เข้ากิจกรรมต่างๆ โดยเข้าไปอ่าน หรือสร้างกระทู้ต่างๆ เป็นต้น



สัปดาห์ที่ 4 ขั้นการปฏิบัติจริงในธนาคาร ระหว่างวันที่ 21-25 ก.พ. 2554 พบว่า ในช่วงวันแรกของสัปดาห์ (21 ก.พ.) มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเข้าสู่ระบบเพื่อเข้าไปรับมอบหมายงานให้นำนวัตกรรมของกลุ่มไปปฏิบัติจริง ระหว่างสัปดาห์นี้จะไม่มียกกิจกรรมมอบหมายงานให้ส่ง แต่พอถึงช่วงปลายสัปดาห์จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีการเข้ามาแลกเปลี่ยนภายในสมาชิก CoP หลังจากที่ได้ำนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ และวันเสาร์-วันอาทิตย์ (26-27 ก.พ.) เป็นช่วงวันหยุด พบว่ามีปฏิสัมพันธ์ในเว็บไซต์ในระดับปานกลางเหมือนช่วงสัปดาห์ที่หนึ่ง แต่เมื่อเทียบกับสัปดาห์ที่สองและที่สามซึ่งมีจำนวนน้อยมาก สามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเกิดพันธะสัญญาสำหรับวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA โดยกลุ่ม CoP จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้นที่เข้ามาแลกเปลี่ยนพูดคุยกันตามเวลาปฏิบัติของวงจร PDCA ซึ่งตรงกับวงจรการแลกเปลี่ยนหลังจากทำงานไปปฏิบัติ คือเป็นช่วงเวลาของปลายสัปดาห์ และยังพบอีกว่ากลุ่มตัวอย่างบางท่านย้อนกลับไปตอบกระดานเสวนาในกลุ่มของตนหลังจากที่ทำงานไปปฏิบัติจริง ก่อให้เกิดพันธะสัญญาและการร่วมมือในงานสำหรับการร่วมกิจกรรมด้วยการสื่อสารในมอบหมายงานให้ครบตามกิจกรรมที่ได้รับ

สัปดาห์ที่ 5 ขั้นการวัดและการประเมินผล ระหว่างวันที่ 28 ก.พ.-4 มี.ค. 2554 เป็นสัปดาห์แห่งการประเมินผลงานนวัตกรรม โดยทุกกลุ่มต้องเตรียมผลงานนำเสนอ และมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเข้าไปดูงานผ่านบล็อกของกลุ่มอื่น เพื่อดูงานในกลุ่มที่โพสผลงานผ่านกระดานข่าวหรือในบล็อก และในช่วงกลางสัปดาห์มีกิจกรรมการไปดูงาน (2 มี.ค.) พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างเข้าสู่ระบบหลังจากไปดูงานมีจำนวนมาก โดยเป็นการเขียนกระดานข่าวขอบคุณ และกล่าวความรู้สึกยินดีที่ได้รับความรู้ในวันนี้ และเมื่อถึงช่วงปลายสัปดาห์หลังจากที่ทุกกลุ่มได้ทยอยส่งผลงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงพบว่า การเข้าสู่ระบบมีจำนวนน้อยและเสร็จสิ้นก่อนถึงวันที่กำหนดเป็นวันสุดท้ายในการเข้าร่วมกิจกรรม

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### 3.4 ผลการวิเคราะห์แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม

ผู้วิจัยใช้โครงการในการสร้างกิจกรรมในครั้งนี้กับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ด้วยชื่อโครงการ “โครงการพัฒนาศักยภาพพัฒนาพนักงานธนาคารพาณิชย์” ปฏิบัติกิจกรรมตลอดทั้ง 5 สัปดาห์ และเมื่อกิจกรรมสิ้นสุดลงได้มีการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม เป็นการตรวจสอบผลของการจัดโครงการฯ ทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินโครงการฯ ครั้งต่อไป ซึ่งเป็นการตอบคำถามสิ่งที่คาดว่าจะได้รับการเข้าร่วมโครงการฯ คืออะไร สิ่งที่ท่านบรรลุตามความคาดหวังเพราะเหตุใด สิ่งที่ท่านได้รับเกินความคาดหมายคืออะไร สิ่งที่ท่านไม่บรรลุตามที่คาดหวังไว้เพราะเหตุใด ท่านคิดจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อหลังจากการเข้าร่วมโครงการฯ

ผลวิเคราะห์แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อช่วยในการสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องสำหรับโครงการฯ ในครั้งนี้ พร้อมทั้งนำเสนอในลักษณะคำบรรยายประโยคหรือข้อความ ดังจะนำเสนอผลการวิเคราะห์การทบทวนหลังการปฏิบัติในโครงการพัฒนาศักยภาพพัฒนาพนักงานธนาคารพาณิชย์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์การทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม

|   |
|---|
| 1. สิ่งที่คุณคาดว่าจะได้รับการเข้าร่วมกิจกรรม คืออะไร   |
| 1.1 คาดหวังว่าจะได้เรียนรู้กระบวนการรู้ในการทำระบบ Knowledge Management (n=9)   |
| 1.2 ทราบขั้นตอนการดำเนินการเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ(n=1)  |
| 1.3 ต้องการทำ Simple Survey Needs อย่างง่าย (n=1)   |
| 1.4 ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วที่สุด (n=1)   |
| 1.5 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงได้ (n=1)   |
| 2. สิ่งที่ท่านบรรลุตามความคาดหวังคือ เพราะเหตุใด  |
| 2.1 มีความรู้กระบวนการ Knowledge Management ทราบขั้นตอนและวิธีการดำเนินการมากขึ้น (n=4)   |
| 2.2 เกิดความชื่นชมในการกระทำ มีการให้ความรู้ ทำจริง ดูงาน(n=2)  |
| 2.3 บรรลุเกินความคาดหวัง เนื่องจากได้รู้และเข้าใจ จุดประสงค์และภาพรวม (n=1)   |
| 2.4 ได้ปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการ Survey Needs โดยใช้ <a href="http://www.kmktb.com">www.kmktb.com</a> ในการแชร์ความรู้และประสบการณ์ รวมถึงเป็นที่พบปะ พูดคุยในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ (n=1) |
| 2.5 KM สามารถช่วยเราแก้ปัญหาในงาน ระดมสมองกันแก้ไขปัญหา ปัญหาของคน ปัญหาสภาพแวดล้อมได้ (n=2)  |

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์การทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม (ต่อ)

|     |   |
|-----|---|
| 3.  | สิ่งที่ท่านได้รับเกินความคาดหมายคืออะไร   |
| 3.1 | ได้เรียนรู้ความก้าวหน้าในการใช้ระบบ IT มาทำให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะการแบ่งปันความรู้แบบ Any Where Any Time ระบบคลังความรู้โดยเฉพาะblog (n=3)                    |
| 3.2 | ได้ไปดูงานที่ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สถาบันที่เป็น Best practice ได้ประโยชน์มากเห็นภาพชัด (n=2)  |
| 3.3 | กิจกรรมต่างๆที่ใช้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของ CoPทราบรายละเอียดเพิ่มเติม การสร้าง CoP (n=2)  |
| 3.4 | มีความรู้มากขึ้นในสิ่งหรือเรื่องที่ทำ (n=1)   |
| 3.5 | สามารถดำเนินการบริการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ (n=1)  |
| 3.6 | ได้รับการตอบสนองจากหลายหน่วยงานเป็นอย่างดี สนับสนุนมากขึ้น (n=2)  |
| 3.7 | รู้จักแบ่งเวลาเพื่อทำกิจกรรมกลุ่ม ที่นอกเหนือจากเวลางาน (n=1)   |
| 4.  | สิ่งที่ท่านไม่บรรลุตามที่คาดหวังไว้คือ เพราะเหตุใด  |
| 4.1 | ภาระงานหลักเยอะ ทำให้ไม่สามารถทำงานส่งได้ตามแผนงาน งานออกมาไม่ค่อยดี (n=6)  |
| 4.2 | ขาดความร่วมมือของกลุ่มตัวอย่าง (n=1)  |
| 4.3 | หน้า web อยากให้หน้าเว็บเหมือนเฟสบุ๊ค (n=1)   |
| 4.4 | การลงไปเ็นรายละเอียดในกิจกรรมเชิงปฏิบัติจริง (n=1)  |
| 5.  | ท่านคิดจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อหลังจากการเข้าร่วมโครงการครั้งนี้  |
| 5.1 | คิดว่าจะนำระบบนี้ไปใช้พัฒนาพนักงานกลุ่มนักเรียนทุน Talent ของธนาคารกรุงไทย ในการแบ่งปันความรู้ (n=1)  |
| 5.2 | มีประโยชน์มากเพราะนอกจากการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆกระบวนการปฏิบัติงาน แล้วยังมีความคิดต่อยอดไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่คืนให้กับองค์กร (n=7)                       |
| 5.3 | การระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาผ่านเครื่องมือมากขึ้น ฝึกการทำงานเป็นทีม รู้จักฟัง รู้จักคิด ภาวะการเป็นผู้นำ หรือผู้ตาม รู้และปฏิบัติตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย (n=2) |
| 5.4 | เผยแพร่ความรู้ที่ตนได้รับ (n=1)   |

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์การทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม หลังจากส่งผลงานนวัตกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือในกิจกรรมครั้งนี้มากที่สุดด้วยการเรียนรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการทำระบบ Knowledge Management เพื่อให้ทราบขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมกับความเป็นชุมชนนักปฏิบัติ และผลการร่วมมือเป็นไปตามที่กลุ่มตัวอย่างได้คาดหวังไว้ในกิจกรรมนี้ด้วยการตอบรับในด้านความรู้ความเข้าใจของการจัดการความรู้ อีกทั้งยังชื่นชมผลงานที่ได้จากความร่วมมือของกลุ่ม อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างได้เห็นถึงความก้าวหน้าในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วยการ

ร่วมมือผ่านการออนไลน์ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน สามารถเข้าใช้งานเพื่อความสะดวกรวดเร็ว และเห็นว่ากิจกรรมต่างๆ เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ แต่สิ่งที่เป็นปัญหาในข้อค้นพบที่อยู่ในระดับน้อยมากคือ ยังขาดความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม

ก่อนกลุ่มตัวอย่างเริ่มเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนสื่อสารภายในโครงการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังว่าการนำการสื่อสารนั้นสามารถนำมาใช้ในกิจกรรม แต่เป็นสิ่งที่น่าเสียดายที่หน้าตาเว็บไซต์ไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มตัวอย่างในลักษณะที่ต้องการคือจำพวกสังคมออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก เป็นต้น ในโครงการนี้ดำเนินเพียงกิจกรรมเว็บไซต์ที่สนับสนุนการร่วมมือการเรียนรู้ เป็นการช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักด้วยการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีและสามารถดำเนินตามโครงการบรรลุผลตามความคาดหวังด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ เพื่อลดขั้นตอนการเผชิญหน้ากับภาระงานของตนที่มีอยู่เยอะ และที่สำคัญสำหรับโครงการในครั้งนี้ที่เกินคาด คือ การได้รับความร่วมมือจากองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ให้เข้าฟังการบรรยายการจัดการความรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นความเป็นการจัดการความรู้อันเป็นประโยชน์ที่จะนำไปพัฒนาจากเดิมที่มีอยู่

กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญของพันธะสัญญาในกิจกรรมสำหรับการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาในครั้งนี้ เพื่อให้ได้ออกมาช่วยในการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้และกลุ่มตัวอย่างได้พบว่า กิจกรรมการจัดการความรู้สามารถช่วยในการแก้ปัญหาในงานได้จริง โดยเกิดจากความตั้งใจของทุกคนช่วยกันระดมสมอง แต่สิ่งที่เห็นคือความคาดหวังทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ การมุ่งมั่นมีพันธะสัญญาในงานเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานร่วมกัน โดยมีกิจกรรมเป็นการเสริมสร้างกระตุ้น ให้สมาชิกทุกคนดำเนินตามกระบวนการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดการร่วมมือที่นอกเหนือจากงานประจำของตนเอง จนกระทั่งผลที่ได้นั้นกลุ่มตัวอย่างจะนำไปใช้ประโยชน์ที่จะไปพัฒนาพนักงานระดับรุ่นใหม่ๆ หรือกลุ่มที่ขอความช่วยเหลือให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยังสร้างสรรค์กระบวนการจัดการความรู้ด้วยการทำงานเป็นทีมผ่านการออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ความรู้ของตนเอง บอกเล่า best practice กับ

สื่อและคนรุ่นหลัง แต่สิ่งที่น่าจะเกิดในกิจกรรมในครั้งนี้คือ บางกลุ่มยังขาดพันธะสัญญาในงาน จากการทำไม่เข้าร่วมในกิจกรรมจนทำให้ผลงานไม่ได้ออกมาได้อย่างที่ตนต้องการ

#### ระยะที่ 4 ผลการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยนำรูปแบบฯ ก่อนทดลองไปใช้ในกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อใช้ในโครงการพัฒนาศักยภาพพนักงานธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด 6 ขั้นตอนใช้ระยะเวลา 5 สัปดาห์ ขณะดำเนินกิจกรรมได้มีการปรับเปลี่ยนบางรายละเอียด ในแต่ละขั้นตอนจนออกมาเป็นรูปแบบฯ หลังทดลองก่อนนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรับรองรูปแบบฯ ซึ่งสามารถสรุปได้แต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขึ้นปฐมนิเทศและจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ พบว่า การให้ทดสอบความรู้เบื้องต้นในเรื่องการจัดการความรู้และทักษะคอมพิวเตอร์นั้นนำออกไป เพราะเนื่องจากในขั้นตอนนี้ใช้เวลาค่อนข้างนานในการปฐมนิเทศเพียงแค่ 1 วัน จึงไม่สามารถให้เวลากับการทดสอบและฝึกอบรมขั้นพื้นฐานในเรื่องการจัดการความรู้และเรื่องทักษะคอมพิวเตอร์ได้ภายในเวลาที่จำกัด อีกทั้งยังมีท่านอื่นที่มีพื้นฐานอยู่แล้วแต่ต้องมาเสียเวลารอท่านอื่นในการปรับพื้นฐานความรู้ ฉะนั้นจึงใช้วิธีการคัดสรรบุคคลผู้ที่มีความรู้ด้านการจัดการความรู้และด้านคอมพิวเตอร์ โดยผู้วิจัยสอบถามจากฝ่ายพัฒนาบุคลากรของธนาคาร เพื่อให้ได้พนักงานตามความต้องการที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากความล่าช้า ความไม่เข้าใจในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 ขึ้นกำหนดปัญหาในงานแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ พบว่า เพิ่มขั้นตอนย่อยที่ 2.1 ในเรื่องกำหนดกฎเกณฑ์ในกลุ่ม สำหรับการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านห้องสนทนาสดให้มีรายละเอียดเพิ่มในขั้นที่ 2.1

ขั้นตอนที่ 3 ขึ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขั้นตอนที่ 4 ขึ้นการสร้างองค์ความรู้ พบว่า กิจกรรมการพบปะผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ครั้ง ได้ถูกแบ่งออกเป็นครั้งที่ 1 อยู่ในสัปดาห์ที่ 2 หรือในขั้นตอนที่ 3 และ ครั้งที่ 2 คือ อยู่ในสัปดาห์ที่ 3 ในขั้นตอนที่ 4 เนื่องจากการพบปะผู้เชี่ยวชาญเป็นช่วงระยะเวลาของสถานการณ์ที่ตรงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องดำเนินกิจกรรม และ

สอดคล้องตรงกับสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ ณ ขณะนั้น เช่น ในเรื่องปัญหาหรือแนวทางแก้ไขในขั้นตอนที่ 3 เพื่อให้ได้มาเพื่อหนทางไปสู่การเป็นนวัตกรรม จึงให้มีการพบปะผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการปฏิบัติจริงในงาน ไม่พบการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการวัดและการประเมินผล พบว่า นำส่วนในเรือของการทำแบบประเมินตนเอง 3Cs ประเมินการแสดงความคิดเห็นการใช้รูปแบบฯ ออกจากขั้นตอนที่ 6 ซึ่งไม่ถือว่าเป็นในส่วนของรูปแบบฯ แต่เป็นส่วนของผลงานผู้วิจัยเท่านั้น

จากนั้นผู้วิจัยนำแบบรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรับรองรูปแบบฯ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการรับรองรูปแบบฯ

| รายละเอียดของรูปแบบฯ                  | ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |          |            | ค่า IOC | ความหมาย         |
|---------------------------------------|--------------------------|----------|------------|---------|------------------|
|                                       | เหมาะสม                  | ไม่แน่ใจ | ไม่เหมาะสม |         |                  |
| <b>1. องค์ประกอบของรูปแบบฯ</b>        |                          |          |            |         |                  |
| 1. กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร          | 5                        | -        | -          | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. ปัญหาในงานธนาคาร                   | 5                        | -        | -          | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 3. วัฒนธรรมองค์กร                     | 5                        | -        | -          | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ                  | 5                        | -        | -          | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 5. ผู้เชี่ยวชาญ                       | 5                        | -        | -          | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 6. ทีมการจัดการความรู้                | 5                        | -        | -          | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>2. ขั้นตอนของรูปแบบฯ 6 ขั้นตอน</b> |                          |          |            |         |                  |
| <b>ขั้นตอนที่ 1.ปฐมนิเทศ</b>          |                          |          |            |         |                  |
| 1.1 แนะนำรูปแบบการดำเนินงานกิจกรรม    | 5                        | -        | -          | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 1.2 จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ       | 5                        | -        | -          | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |



ตารางที่ 4.13 แสดงผลการรับรองรูปแบบฯ (ต่อ)

| รายละเอียดของรูปแบบฯ  | ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |              |                | ค่า IOC | ความหมาย         |
|---|--------------------------|--------------|----------------|---------|------------------|
|   | เหมาะสม                  | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>เหมาะสม |         |                  |
| <b>ขั้นตอนที่ 2. กำหนดปัญหาในงานธนาคารแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ</b>     |                          |              |                |         |                  |
| 2.1 กำหนดกฎเกณฑ์ในกลุ่ม   | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2.2 วิเคราะห์ SWOT ที่เฉพาะเจาะจง                                       | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| ปัญหา   |                          |              |                |         |                  |
| 2.3 กำหนดสมมติฐาน   | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2.4 กำหนดแนวทางแก้ไข  | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ขั้นตอนที่ 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานธนาคาร</b>                   |                          |              |                |         |                  |
| 3.1 กิจกรรมรายบุคคลหรือ   | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| ประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้                                   |                          |              |                |         |                  |
| 3.2 ยอมรับข้อคิดเห็นในการ   | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของคำตอบหรือ                                  |                          |              |                |         |                  |
| วิธีการ   |                          |              |                |         |                  |
| 3.3 เกิดความหมายร่วมซึ่งเป็น  | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| เป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  |                          |              |                |         |                  |
| <b>ขั้นตอนที่ 4. การสร้างองค์ความรู้ในงานธนาคาร</b>                     |                          |              |                |         |                  |
| 4.1 พัฒนาแผนงาน/โครงการจากกลุ่ม   | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| CoP   |                          |              |                |         |                  |
| 4.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก                                     | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| CoP เพื่อเตรียมผลงานนวัตกรรม  |                          |              |                |         |                  |
| <b>ขั้นตอนที่ 5. การปฏิบัติในงานธนาคาร ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b> |                          |              |                |         |                  |
| วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA   | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ขั้นตอนที่ 6. การวัดและการประเมินผล</b>                              |                          |              |                |         |                  |
| 6.1 ประเมินผลการใช้รูปแบบการ  | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| จัดการความรู้ด้วยการปฏิบัติ   |                          |              |                |         |                  |
| 6.2 การให้รางวัลยกย่องชมเชย   | 5                        | -            | -              | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |



จากตารางที่ 4.13 ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ พบว่า ค่า IOC = 1.00 ซึ่งมีค่า  $\geq 0.5$  ถือได้ว่ารูปแบบมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้

ผลการประเมินในการรับรองรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้การรับรองรูปแบบทุกท่าน และให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนที่ 2.2 ซึ่งเฉพาะเจาะจงปัญหา แก้ไขข้อความในการ ยอมรับ “หัวใจ” เป็น ยอมรับ “ปัญหา”
2. ขั้นตอนที่ 3.3 เกิดความหมายร่วมซึ่งเป็นเป้าหมายของการแลกเปลี่ยน แก้ไขนำข้อความ “ร่วมกัน” ในการบันทึกแบบฟอร์ม AAR ออก
3. ขั้นตอนที่ 4.2 ควรมีการทดลองนวัตกรรมก่อนนำไปใช้จริง
4. ขั้นตอน มีรายละเอียดมาก หากนำไปปฏิบัติจริงควรลดขั้นตอนให้กระชับกว่านี้

## บทที่ 5

### ผลการวิจัย

รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้าง  
พลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

#### ตอนที่ 1 บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
2. หลักการของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
2. ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

ตอนที่ 3 เจาะลึกการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย

1. วิธีการนำรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ไปใช้ในงานธนาคาร
2. เจาะลึกวิธีการนำรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ไปใช้ในงานธนาคาร

## ตอนที่ 1

### บทนำ

การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ คือ เป็นการนำกระบวนการขั้นตอนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศแบบผสมผสานเข้ามามีบทบาทในกระบวนการจัดการและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ระหว่างการเรียนการสอนออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face to Face) เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับพนักงานธนาคารพาณิชย์จนเป็นที่มาของการแข่งขันและ/หรือปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ เนื่องจากวิธีการจัดการความรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานในองค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน แต่องค์กรดำเนินกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ไปตามความคิด ความเชื่อ และความเชี่ยวชาญของตนเอง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในระดับต่างๆกัน ความหลากหลายของกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้นี้เอง ทำให้เห็นความจำเป็นในการศึกษาการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสำหรับการพัฒนาองค์กร การนำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย องค์ประกอบและขั้นตอนสร้างขึ้นเป็นรูปแบบให้กับองค์กรธนาคารพาณิชย์ได้ทราบว่าจะต้องทำอย่างไร และมีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายการนำองค์ความรู้ที่มีเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างกัน ช่วยส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดพฤติกรรม 3Cs ได้แก่ 1) การร่วมมือ (Collaboration) คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ กระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มสมาชิก สามารถกระตุ้นสร้างปฏิสัมพันธ์กันเองจนประสบความสำเร็จในเป้าหมายของกลุ่ม 2) การสื่อสาร (Communication) คือ การพัฒนาทักษะการให้ และรับข้อมูล มีทักษะการฟังและแสดงความคิดเห็นผ่านเครือข่ายและการเผชิญหน้า และ 3) พันธะสัญญา (Commitment) คือ การสร้างพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยการค้นหา

ข้อมูล การสะท้อนการเรียนรู้ และการวางแผนการปฏิบัติจริง เมื่อเกิดเหตุการณ์ 3Cs แล้วจึงนำองค์ความรู้ที่ได้มาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กร (Marquardt, 1999; สพข, 2544) ไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาองค์กรต่อไป

1. หลักการของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

**แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้**นั้นเป็นการจัดการความรู้ เป็นตัวช่วยให้องค์กรดำเนินไปข้างหน้าด้วยการจัดการความรู้ไม่ว่าจะองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ได้ทราบถึงว่าองค์ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้ง การตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ องค์ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขันหรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นต้องทราบถึงองค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1).การบ่งชี้ความรู้ 2).การสร้างและแสวงหาความรู้ 3).การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4). การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5).การเข้าถึงความรู้ 6).การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7).การเรียนรู้ โดย 7 ขั้นตอนนี้เป็นส่วนช่วยและผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้และสรุปออกมาเป็นกระบวนการของการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้า

**แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning-AL)** เป็นกิจกรรมการเรียนรู้หรือกระบวนการแก้ปัญหาในกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน โดยมีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ 1) ปัญหา 2) กลุ่ม 3) กระบวนการซักถามและการสะท้อนมุมมอง 4) แนวทางแก้ไข 5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 6) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ โดยองค์ประกอบที่กล่าวมานี้ เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหาและโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้ ซึ่งผลผลิตนี้อาจออกมาเป็นรูปธรรม ในรูปของนวัตกรรมหรือกระบวนการในการทำงานก็ได้

**แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบผสมผสาน** ประกอบด้วย การเรียนแบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face to face Learning) มีทั้งแบบประสานเวลา (Synchronous) และแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous) นอกเหนือจากการเรียนภายในห้องอบรมหรือที่ประชุมแล้วยังได้นำสื่อสารสนเทศที่หลากหลายรูปแบบมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านเครือข่ายไร้สายได้ทุกที่ ทุกเวลา เพราะพนักงานเกิดความกระตือรือร้นในช่วงเวลาแลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสาร ประสบการณ์ของสังคมออนไลน์ ทำให้ทุกช่วงเวลาของการแลกเปลี่ยนมีค่าและเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

**แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้** เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการเรียนรู้ คือ CSCL (Computer Support Collaborative Learning) และเป็นระบบในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ ระหว่างความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนด้วยแบ่งตามความสามารถการใช้งาน เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet), เว็บไซต์ (Website), กระดานความรู้ (Weblog), กระดานเสวนา (Webboard), ห้องสนทนาสด (Internet Chat), ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail). เป็นต้น

**แนวคิดเกี่ยวกับพลวัตการเรียนรู้** องค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ซึ่งส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเริ่มจากการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้รอบด้าน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Revens, 1982; Marsick and O'Neil, 1999) การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรสำหรับบทวนและเรียนรู้ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

1. ได้รูปแบบการจัดการความรู้แบบผสมผสาน โดยตามกรอบแนวคิดพลวัตการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) คือ ลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง จะส่งผลให้สามารถจัดการกับการเรียนรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่พลวัตการเรียนรู้

แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 3Cs ประการ คือ พฤติกรรมการร่วมมือ (Collaboration) พฤติกรรมการสื่อสาร (Communication) และ พฤติกรรมพันธะสัญญา (Commitment)

2. ได้แนวทางการนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในองค์กรในการเป็นพลวัตการเรียนรู้ขององค์กรสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

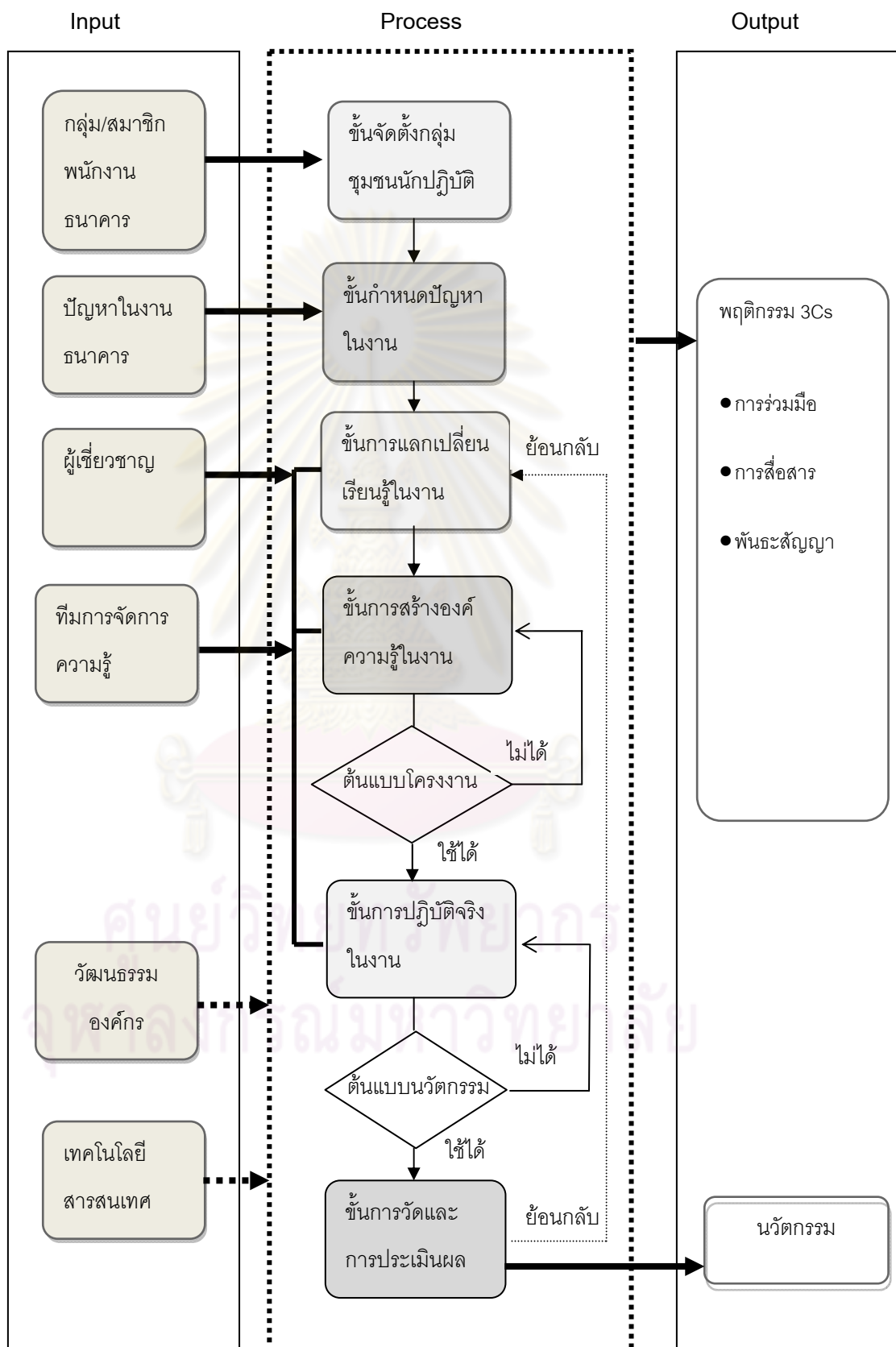


## ตอนที่ 2

องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
    - 1.1 กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร
    - 1.2 ปัญหาในงานธนาคาร
    - 1.3 วัฒนธรรมองค์กร
    - 1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ
    - 1.5 ผู้เชี่ยวชาญ
    - 1.6 ทีมการจัดการความรู้
  2. ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
    - 2.1 ขั้นปฐมนิเทศและจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ
    - 2.2 ขั้นกำหนดปัญหาในงานแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ
    - 2.3 ขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน
    - 2.4 ขั้นการสร้างองค์ความรู้ในงาน
    - 2.5 ขั้นการปฏิบัติจริงในงาน
    - 2.6 ขั้นการวัดและการประเมินผล
- องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ โดยมีแนวคิดเชิงระบบ ด้วยการสร้างรูปแบบและการนำกรอบแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 5.1

ภาพที่ 5.1 รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน



## คำอธิบายรายละเอียดของระบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

คำอธิบายรายละเอียดต่อไปนี ผู้วิจัยได้ผ่านการรับรองรูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ องค์ประกอบ และ ขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติฯ ดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ 1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน



ภาพที่ 5.2 องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ประกอบด้วย

1.1 **กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร** คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างความรู้ภายในธนาคารนั้น จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในธนาคารมาร่วมมือกัน มีการ

แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้น ร่วมกันคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายใต้ความร่วมมือร่วมกัน รวมทั้งได้รับความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และความอิสระในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นภายในธนาคาร โดยที่สมาชิกในกลุ่มจะประกอบด้วยบทบาทที่ ถูกกำหนดขึ้นภายในกลุ่ม ได้แก่ คุณอำนวย คุณลิขิตและคุณกิจ

คุณลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม ได้แก่

1. เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ทำงานในฝ่ายงานเดียวกันหรือต่างฝ่าย แต่ต้องอยู่ในสายงานที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายหรือเสมือนในระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะในการฟังและเกื้อกูล ในการปรึกษาหารือในงานระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. เป็นผู้หนึ่งที่มีความรับผิดชอบตามเป้าหมาย เสียสละและกระตือรือร้นในการทำงานที่ต้องรับผิดชอบ
4. เป็นผู้ที่มีการใช้ทักษะปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร การใช้คำพูดให้สอดคล้องกับสื่อที่จะสื่อออกไปด้วยความถูกต้อง และรับสื่อกลับมาด้วยการเฝ้าระวังในงานระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงานที่ดีพร้อมที่จะนำพาองค์กรก้าวไปพร้อมกับความสำเร็จของตนเอง
6. เป็นผู้ที่มีทักษะพื้นฐานในการจัดการความรู้
7. เป็นผู้ที่มีทักษะพื้นฐานการใช้งานเว็บไซต์ และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการความรู้แบบร่วมมือได้

การกำหนดบทบาทสมาชิกในกลุ่ม ได้แก่

1. คุณอำนวยคือ หนึ่งในสมาชิกที่เป็นผู้ประสานและอำนวยความสะดวกให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรที่ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความจริงจัง เข้มขัน มีชีวิตชีวา

บทบาทของคุณอำนวย ได้แก่

- 1.1 เข้าใจต่อบทบาทคุณอำนวยในการจัดการความรู้

1.2 การสร้างความเข้าใจและเชื่อมประสานความเข้าใจแก่คุณกิจ (ผู้ปฏิบัติ) และคุณเอื้อ (ผู้บริหาร/หัวหน้างาน) ในองค์กร

1.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือที่ช่วยพัฒนาการเรียนรู้ ให้เหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมายและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.4 การฟังอย่างลึกซึ้ง จับใจความ ตั้งคำถามและสรุปประเด็น

1.5 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมความรู้ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเพื่อต่อยอดความรู้

1.6 การสร้าง/จัดบรรยากาศที่ดีให้มีความเป็นกันเอง เพื่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.7 การออกแบบเวทีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรของท่าน เอง

1.8 การจับประเด็นมาชื่นชม ยกย่อง ให้กำลังใจ เพื่อสนับสนุนให้ เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.9 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้

1.10 การติดตามประเมินผลการใช้การจัดการความรู้มาเป็น เครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กร

2. คุณลิขิตคือ หนึ่งในสมาชิกที่ทำหน้าที่จดบันทึก สรุปองค์ความรู้ ที่จาก คุณกิจทุกคนเล่าให้สมาชิกฟัง

บทบาทของคุณลิขิต ได้แก่

2.1 จดบันทึกวิธีการปฏิบัติจากเรื่องเล่าระหว่างสมาชิก ไม่ตีความไม่เติม แต่ง

2.2 ถอดประเด็นความรู้จากการปฏิบัติของแต่ละเรื่องเล่าออกมาเป็น ” ชุมความรู้” คุณลิขิตจะต้องทำหน้าที่ 3 อย่างไปพร้อมๆกัน คือ ฟัง คิด เขียน โดยที่ตนเองต้องฝึกใน การจับใจความได้เร็ว และรีบจดประเด็นย่อๆและนำมาสรุปเป็นความเรียงอีกครั้ง

2.3 มีทักษะด้านภาษา เขียนเป็นภาษาที่อ่านและเข้าใจง่าย

2.4 ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และการใช้ซอฟต์แวร์พิเศษ เพื่อช่วยในการเก็บความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ความรู้พื้นฐานข้อมูล เพื่อให้สมาชิก CoP สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต

3. คุณกิจคือ สมาชิกเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) ผู้ที่ร่วมลงมือปฏิบัติตามคำชักชวนของคุณอำนวย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากการทำงาน การใช้ การหา การสร้าง การแปลงความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/ห้วงปลา” ที่ตั้งไว้

บทบาทของคุณกิจได้แก่

- 3.1 เป็นผู้ฟังที่ดี คือ พร้อมจะรับความรู้ใหม่ๆ หรือเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
- 3.2 เป็นผู้บอกเล่าความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ หรือการตีความของตนเอง ด้วยถ้อยคำที่อ่อนน้อมถ่อมตน และเคารพต่อความเห็นของคนอื่น มีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดที่ขัดแย้งกับของตนเอง
- 3.3 เป็นผู้คิดเชิงบวก การชื่นชมยินดี มองโลกในแง่ดี เนื่องจาก การจัดการความรู้มีเป็นการเอาความสำเร็จของตนหรือกลุ่มตน และความสำเร็จของผู้อื่นมาต่อยอด เพราะด้วยพื้นฐานการคิดเชิงบวก จะทำให้จิตใจเปิดกว้าง ซึ่งสามารถมองเห็น ความดี หรือความสำเร็จ ที่คนอื่นไม่เห็นได้
- 3.4 เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด

1.2 **ปัญหาในงานธนาคาร** เป็นปัญหาในงานธนาคารที่เป็นจริงในองค์กร ควรมีความสำคัญและเร่งด่วน อาจเป็นปัญหาของฝ่าย ของกลุ่ม ของลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง จากระบบงาน โดยสมาชิกในกลุ่มต้องมีส่วนในการรับผิดชอบ และสามารถแก้ไขปัญหานั้นๆ การแก้ปัญหาทำได้โดยมีเครื่องมือการทำงานหรือวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม

ลักษณะของปัญหาในงานธนาคาร ได้แก่

- 1.2.1. ปัญหาที่มีอยู่เดิมมานานและยังไม่ได้รับการแก้ไข
- 1.2.2. ปัญหาที่เป็นข้อเร่งด่วนในกระบวนการทำงานกลุ่มที่ต้องรีบแก้ไข



1.2.3. ปัญหาที่เกี่ยวข้องจากระบบงานเป็นสำคัญ ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาส่วนตัว เช่น การขึ้นค่าเงินเดือนน้อย การเข้างานด้วยการตอกบัตร ฯลฯ ล้วนแต่เป็นปัญหาที่อิงเป็นปัญหาส่วนตัว

1.2.4. ปัญหาในหน่วยงานในลักษณะของสิ่งที่นำมาสร้างสรรค์ต่อการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

**1.3 วัฒนธรรมองค์กร** เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติ และพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ผ่านเครือข่ายให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเปรียบเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่งานประจำ และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ ลักษณะของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ในพื้นที่จริง คือ การเผชิญหน้า (Face to Face) พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ การใช้วัจนภาษา คำพูด น้ำเสียง วาจา แสดงความคิดเห็นในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเข้าใจในเป้าหมายของงาน พร้อมผลรางวัลในความสำเร็จ และอวัจนภาษา ท่าทาง อากัปกริยาในการแสดงให้ทราบถึงความปิติ ยินดี ชื่นชมผ่านรอยยิ้ม และมีความหนักแน่นในกลุ่มของตนเอง 2) วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ในพื้นที่เสมือน คือ การใช้เทคโนโลยีที่มีเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ ข่าวสาร ประสบการณ์ผ่านการออนไลน์ (Online) โดยการใช้ภาษาสื่อสาร การเขียนแสดงความยิ้มแย้ม ดีใจ เป็นต้น

**1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นกระบวนการต่างๆ และระบบงานที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ และกระบวนการในการนำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ มาใช้งาน เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ ซึ่งการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ นี้ จะใช้เครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ (CSCL) ได้แก่ เว็บไซต์การจัดการความรู้ การเขียนบล็อก กระดานเสวนา และการสนทนาผ่านห้องสนทนาเพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร และติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกันและกัน อย่างทั่วถึง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ จะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

- 1.4.1 จัดให้มีการสนับสนุนในเรื่องความพร้อมของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้
- 1.4.2 จัดให้มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเพื่อให้สมาชิกภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารพาณิชย์สามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างสะดวก รวดเร็วและตลอดเวลา
- 1.4.3 จัดให้มีการทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ และเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บและรวบรวมความรู้ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ
- 1.4.4 จัดให้มีเครื่องมือสื่อสารที่เรียกว่า บล็อก เพื่อใช้ในการบันทึกเป็นไดอารี่ออนไลน์ สามารถสื่อถึงความเป็นกันเองระหว่างผู้เขียนบล็อก และผู้อ่านบล็อกที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนของบล็อกนั้น ๆ ผ่านทางระบบการแสดงความคิดเห็นของบล็อกนั่นเอง
- 1.4.5 จัดให้มีห้องสนทนาเพื่อใช้ในการสนทนาสดร่วมกันกับสมาชิกภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารพาณิชย์ หรือนอกกลุ่มในเวลาที่ยออนไลน์พร้อมเพียงกัน
- 1.4.6 จัดให้มีกระดานเสวนาเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมาชิกภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารพาณิชย์
- 1.4.7 จัดให้มีโปรษณียอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ในการส่งข่าวสารถึงสมาชิกคนใดคนหนึ่งโดยตรงหรือคราวละหลายๆคนในเวลาเดียวกัน การส่งข่าวสารนั้นจัดเป็นทั้งข้อความ เอกสารแนบ เอกสารภาพ เอกสารที่เป็นเสียง เอกสารที่เป็นวีดิทัศน์ เป็นต้น

1.5 **ผู้เชี่ยวชาญ** คือ สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือเกี่ยวกับสาระความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานที่ตรงประเด็นกับสมาชิก CoP ต้องการ หรือตามที่ สมาชิก CoP ร้องขอ และเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมเรียนรู้ได้มีโอกาสพบปะ เพื่อปรึกษาได้ในทุกช่วงเวลาที่ สมาชิก CoP ต้องการหรือมีปัญหาเกิดขึ้น

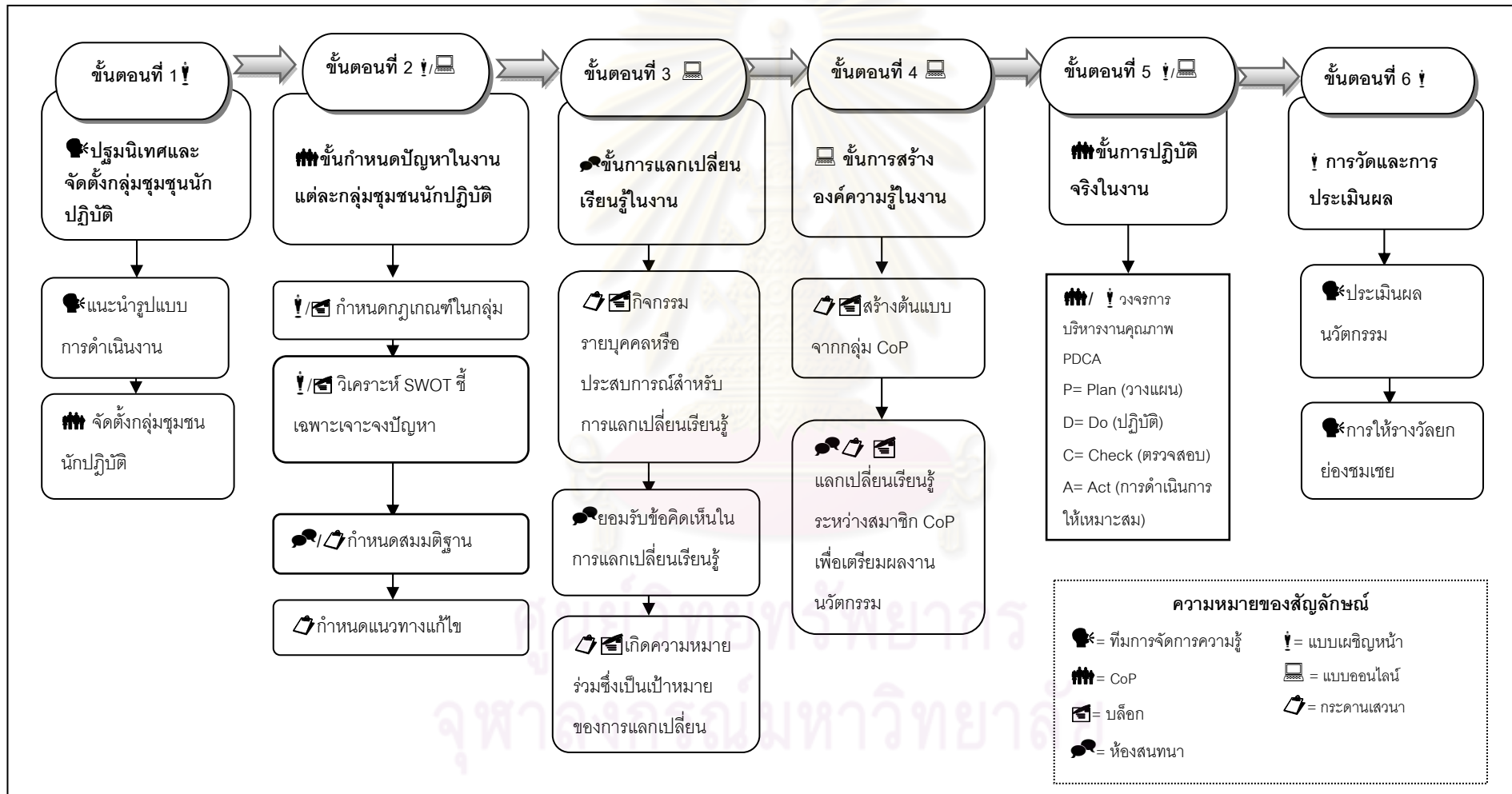
1.6 **ทีมการจัดการความรู้ หรือ KM Team** มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง และถ่ายโอนความรู้ต่างๆ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานธนาคารทั้งภายในและภายนอกสาย

งานมีหน้าที่เป็นนักฝึกอบรม พี่เลี้ยง และสอนงานให้กับพนักงานในแต่ละสายงานตามที่ตนเองได้มีความเชี่ยวชาญ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องพื้นฐานคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี อาทิ เช่น การปรับแก้ไขกระดานข่าว การปรับ แก้ไขกระดานเสวนา การใช้งานเว็บไซต์ เป็นต้น

คุณลักษณะของ KM Team หรือ ทีมการจัดการความรู้ มีลักษณะ  
ดำเนินการดังนี้

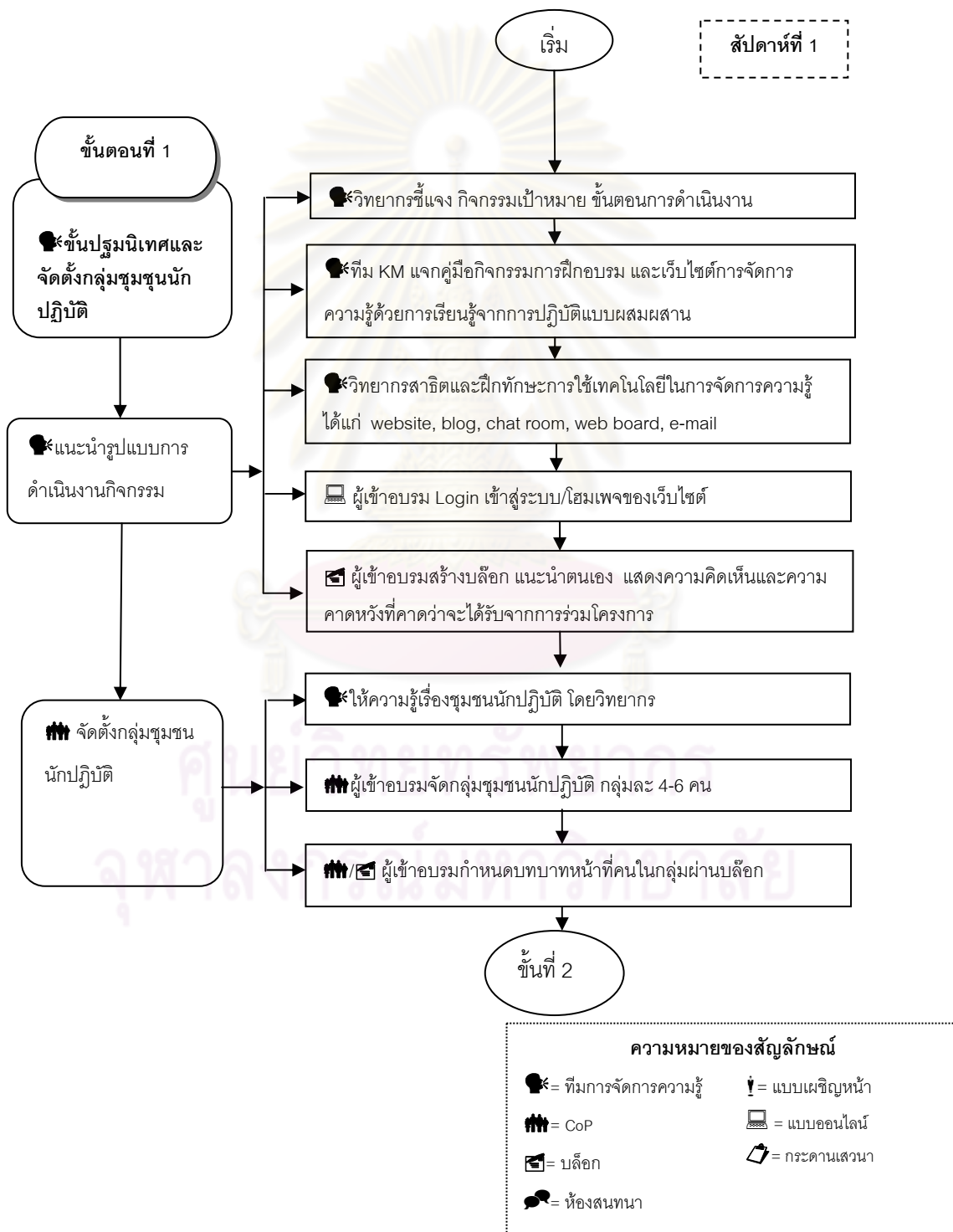
- 1.6.1 คัดสรร และแต่งตั้งจากภายในธนาคารพาณิชย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีความเต็มใจ
- 1.6.2 เป็นผู้ให้การฝึกอบรมคือ เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่การใช้เทคโนโลยีสื่อสารความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ มนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา
- 1.6.3 ลงมือปฏิบัติ คือ ประสานงานและดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ จัดอันดับและให้รางวัลผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีเยี่ยม และผู้ที่สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อันเป็นเลิศ
- 1.6.4 การให้แรงจูงใจและรางวัล คือ มีการให้รางวัลพนักงาน และบุคคลที่แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีคุณค่าให้บุคคลอื่นๆและสถาบัน โดยจัดพิธีมอบรางวัลในงาน KM Day อย่างเป็นทางการ
- 1.6.5 สร้างความรู้และความเข้าใจ ของการจัดการความรู้เรื่อง KM ในองค์กร
- 1.6.6 สร้างและกระตุ้น ให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างเวทีและเครือข่าย
- 1.6.7 เป็นสื่อกลางระหว่างสมาชิก โดยใช้กระบวนการสื่อสาร
- 1.6.8 เป็นผู้สร้างให้เกิดทัศนคติที่ดี
- 1.6.9 มีส่วนร่วมและผลักดันในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ความคาดหวังและผลลัพธ์
- 1.6.10 เป็นที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยงและแก้ปัญหา

ส่วนที่ 2 ภาพที่ 5.3 ขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน



ผู้วิจัยอธิบายจากแผนผังขั้นตอนฯ หลังการทดลอง พร้อมคำอธิบายเป็นภาษาความเรียง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 5.4 ขั้นตอนที่ 1 ขั้นปฐมนิเทศและจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ



## 1. ปฐมนิเทศและจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ

### 1.1 แนะนำรูปแบบการดำเนินงานกิจกรรม

วิทยาการชี้แจง กิจกรรมเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานกับผู้เข้ารับการอบรมด้วย โครงการพัฒนาศักยภาพพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ คือ 1) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานธนาคารพาณิชย์ 2) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้ (CSCL) 3) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้นำไปประยุกต์ใช้ในงานธนาคารได้จริง โดยชี้แจงกำหนดการมอบหมายงานในกิจกรรมแต่ละวันที่จะเกิดขึ้น และสร้างทัศนคติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงประโยชน์ของการเข้ามาในโครงการฯ ที่มีการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ในโครงการนี้ เพื่อสร้างบรรยากาศในการอบรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกท่านได้พูดคุย แนะนำประวัติส่วนตัว ฝายงาน ส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ

ทีมการจัดการความรู้แจกลุ่มมือกิจกรรมการฝึกอบรม และชื่อเว็บไซต์การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ประกอบด้วยคำชี้แจง ความเป็นมาโครงการ ตารางกิจกรรมการมอบหมายงาน 13 งานด้วยกัน และคู่มือในการใช้เครื่องมือการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ (CSCL) บนเว็บไซต์พร้อมภาพประกอบคำบรรยาย

วิทยาการสาธิตและฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ได้แก่ website, blog, chat room และ web board โดยผู้ดำเนินรายการทำการสาธิตการใช้งานเว็บไซต์ แนะนำที่อยู่ (url) หลังจากทุกท่านเข้าสมัครสมาชิกในเว็บไซต์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว สาธิตการบันทึกและแก้ไขประวัติส่วนตัว สาธิตการบันทึกและแก้ไขงานในบล็อก สาธิตการตั้งกระทู้ถามและตอบในกระดานเสวนา สาธิตการเข้าห้องสนทนาสด และสาธิตการเข้าปฏิทินเพื่อการรับมอบหมายงาน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าสู่ระบบ (Login) ของเว็บไซต์ จากนั้นเข้าไปปรับแต่ง แก้ไข ข้อมูลส่วนตัว พร้อมใส่รูปภาพของตนเอง และบันทึกความคิดเห็นส่วนตัวในงาน เพื่อเป็นการฝึกฝนการใช้งานเว็บไซต์ด้วยตนเอง



ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสร้างบล็อก พร้อมกับแนะนำตนเองด้วยการบันทึก และแก้ไข แสดงความคิดเห็นและความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับการร่วมโครงการการฝึกอบรมในครั้งนี้ เพื่อเป็นการฝึกฝนการเขียนบล็อกด้วยตนเอง

### 1.5 จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ

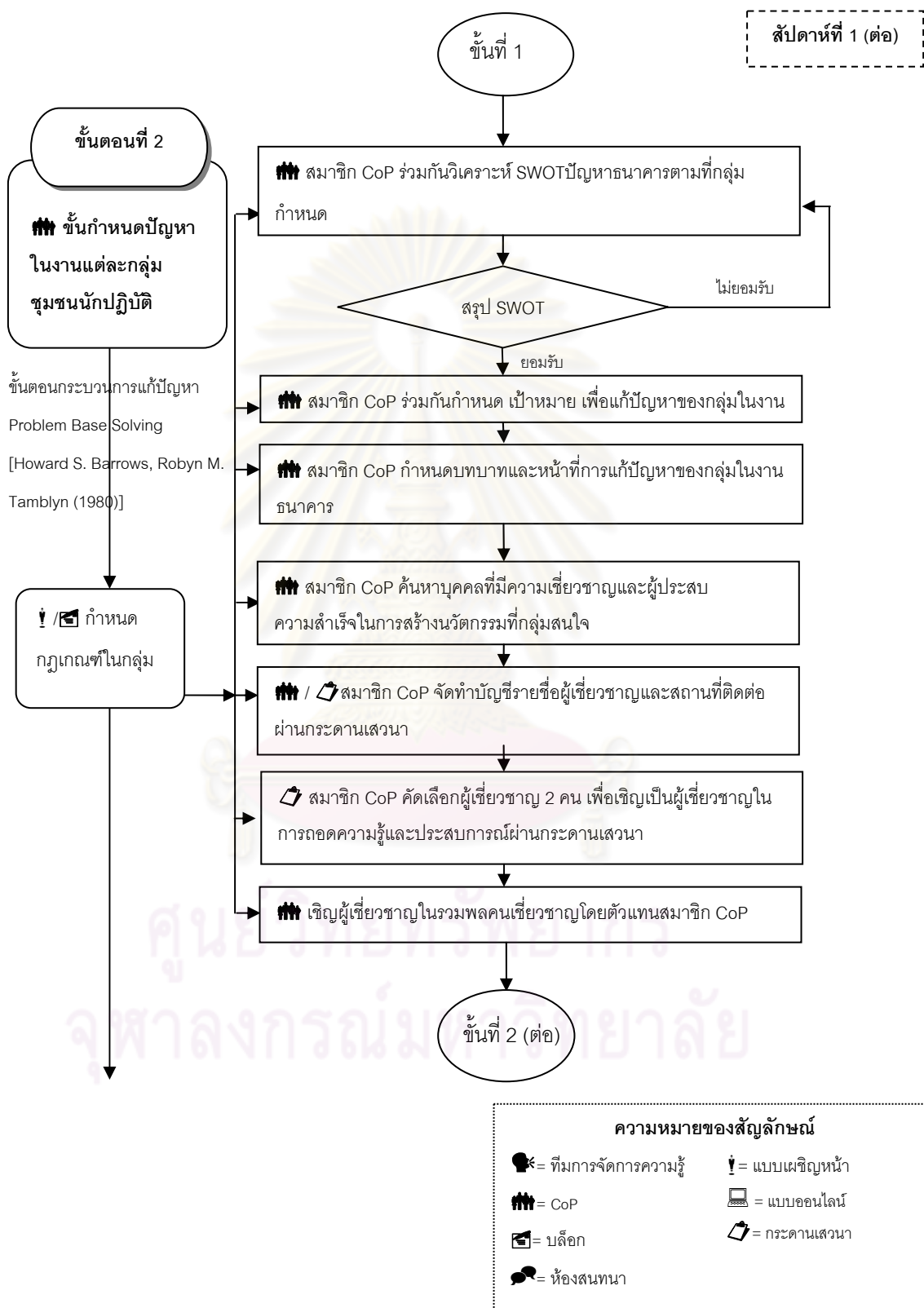
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรับฟังการบรรยายความรู้เรื่องการจัดการความรู้และชุมชนนักปฏิบัติ โดยวิทยากรพิเศษรับเชิญที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้และความเป็นชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ และเห็นความสำคัญ รวมถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติหรือเรียกอีกอย่างว่า สมาชิก CoP ซึ่งจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 12 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มละ 3 กลุ่ม กลุ่มละ 4 คน วิธีการจัดกลุ่มคือ แบ่งตามสายงานที่ไม่ซ้ำกันในกลุ่ม ดังนั้น ฝ่ายงานของสมาชิกในกลุ่มคือ มีเพียงแค่ 2 ฝ่ายงาน แต่สายงานแบ่งออกเป็น กลุ่มละ 4 สายงานซึ่งจะไม่มีสายงานที่ซ้ำกันภายในกลุ่ม พร้อมกับตั้งชื่อกลุ่มงานของตนเอง

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกำหนดบทบาทหน้าที่คนในกลุ่มด้วยการเขียนผ่านบล็อกของตนเองเพื่อให้ทราบตรงกันด้วยการบันทึกชื่อของสมาชิกคนในกลุ่มตนเอง และบทบาทที่แต่ละคนได้รับ โดยแบ่งหน้าที่ออกเป็นคุณอำนวย คุณลิขิตและคุณกิจ พร้อมทั้งคุณลักษณะหน้าที่งานแต่ละคน ทำการบันทึกผ่านบล็อกของตนเองพร้อมชื่อกลุ่ม

ศูนย์วิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5.5 ขั้นตอนที่ 2 ขั้นกำหนดปัญหาในงานธนาคารแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ



## 2 ขึ้นกำหนดปัญหาในงานแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ

### 2.1 กำหนดกฎเกณฑ์ในกลุ่ม

สมาชิก CoP วิเคราะห์ SWOT ของปัญหามาตามแต่ละกลุ่มกำหนด สมาชิก CoP ได้รับเอกสารประกอบความเข้าใจการทำ SWOT พร้อมทั้งจับกลุ่มพูดคุยกันในสมาชิกด้วยกัน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จนได้หัวข้อหรือปัญหาในงานธนาคาร จากนั้นร่วมกันกำหนดทิศทางการแก้ปัญหาในงานธนาคาร ออกมาเป็นแผนการจัดการความรู้ด้วยการปฏิบัติจริงนำไปสู่นวัตกรรม หลังจากเสวนาอภิปรายภายในกลุ่มเป็นที่เรียบร้อย ได้ส่งตัวแทนแต่ละกลุ่มทำการอภิปรายในงาน SWOT ของกลุ่มออกมาเป็นภาษาสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา ให้ทราบจำนวน 3 กลุ่มพร้อมเพรียงกัน เริ่มจากกลุ่มที่ 1 คุณกิจและคุณลิขิตออกมาช่วยอภิปราย SWOT พร้อมทั้งสรุปหัวข้อของปัญหาในงานที่พบปะเจอเจอ และตั้งชื่อกลุ่ม Simple Survey Needs ซึ่งสอดคล้องกับงานที่ต้องร่วมกันแก้ไข ต่อมากลุ่มที่สอง คือ คุณกิจทั้ง 2 ออกมาอภิปรายหัวข้อ SWOT เพื่อได้หัวข้อของปัญหาในงานและตั้งชื่อกลุ่มว่า ถ้า...จะดี และกลุ่มสุดท้าย กลุ่มที่ 3 คือ คุณกิจและคุณลิขิตร่วมกันอภิปราย พร้อมทั้งสรุปหัวข้อปัญหาและตั้งชื่อกลุ่มว่า นี่คือ...สิ่งสำคัญ

สมาชิก CoP กำหนดเป้าหมาย เพื่อต้องการทราบวิธีการหรือแนวทางที่ทำให้การแก้ปัญหาประสบผลสำเร็จ รวมทั้งรู้สาเหตุเพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มในงานธนาคาร โดยเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อบอกเป้าหมายการแก้ปัญหาทางงานของแต่ละกลุ่ม ควบคู่ไปกับการสนทนาด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปราย เพราะช่วยสร้างความสามารถในการฟังและการสื่อสารระหว่างบุคคลยังได้มาซึ่งเป้าหมายและข้อตกลงร่วมกันเพื่อใช้เป็นโครงการฯด้วยการปฏิบัติจริงนำไปสู่นวัตกรรม

สมาชิก CoP กำหนดบทบาทและหน้าที่การแก้ปัญหาของกลุ่มงานธนาคาร ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ซึ่งจะต้องมีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน และมีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งได้กฎ กติกา และมารยาทของกลุ่ม กำหนด วัน เวลา ที่จะเข้ามาร่วมกิจกรรมออนไลน์ภายในกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มมีการจัดสรรเวลาได้

อย่างถูกต้อง จะได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทความรับผิดชอบที่ได้รับอย่างเต็มที่ผ่านกระดานเสวนาของกลุ่ม

สมาชิก CoP ค้นหาบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นผู้ประสบความสำเร็จในวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของตนเอง ในการสร้างนวัตกรรมที่กลุ่มสนใจ คัดสรรบุคคลที่อยู่ในใจของตนเองผ่านกระดานเสวนา เพื่อร่วมโหวตรายชื่อด้วยกันทั้ง 3 กลุ่มแสดงชื่อ และคุณลักษณะด้านความเป็นเพื่อนผู้เชี่ยวชาญในรวมพลคนเชี่ยวชาญ

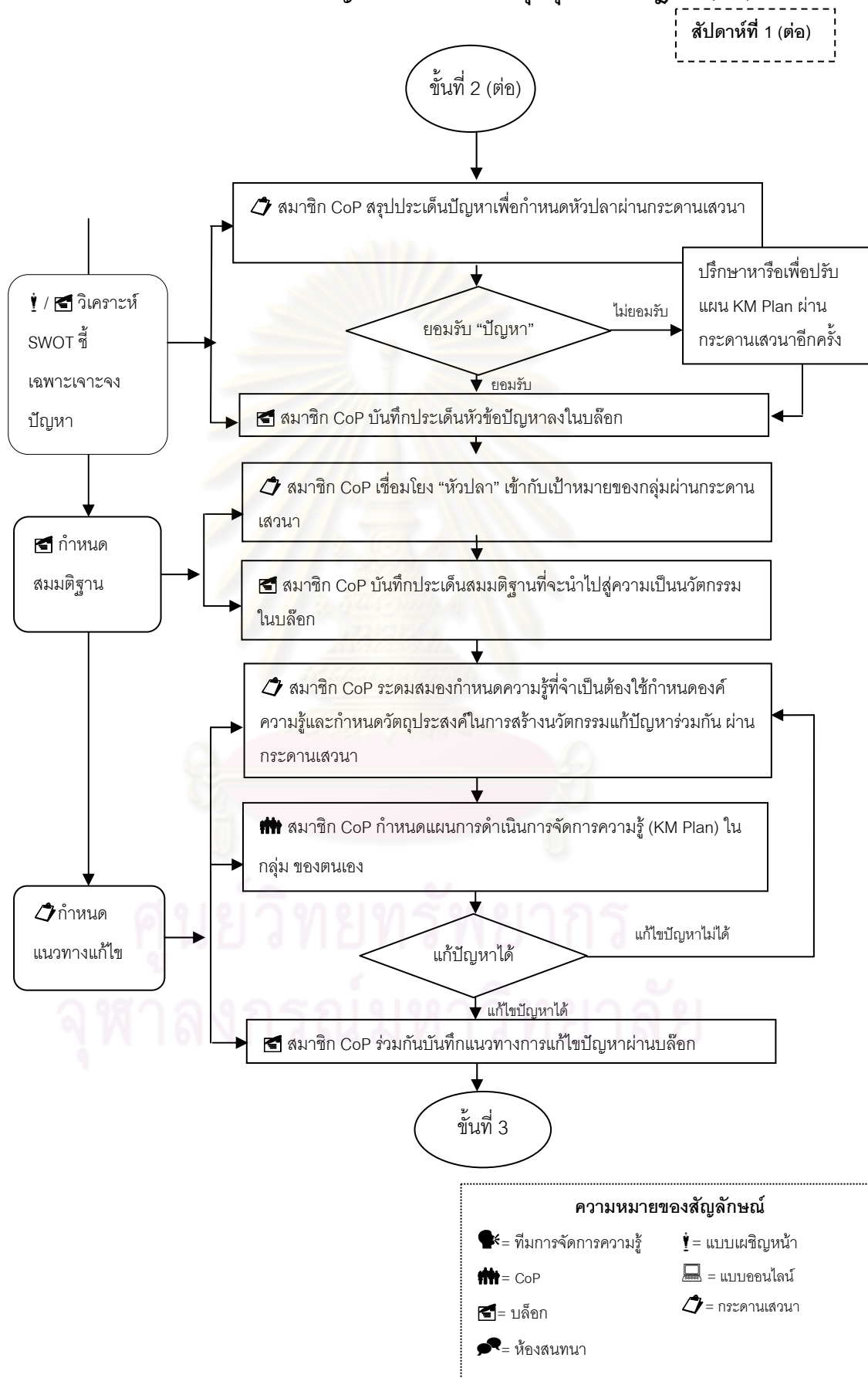
สมาชิก CoP จัดทำบัญชีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญและสถานที่ติดต่อผ่านกระดานเสวนาร่วมกันนำเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมีทั้งผู้เชี่ยวชาญทั้งในองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กร

สมาชิก CoP คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ 2 คน สมาชิกร่วมโหวตผู้เชี่ยวชาญในรวมพลคนเชี่ยวชาญเพื่อเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการถอดความรู้และประสบการณ์ผ่านกระดานเสวนา ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ และคำปรึกษาในการสร้างผลงานนวัตกรรม และผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของกลุ่มแบบออนไลน์ ทางทีมการจัดการความรู้สุปราชชื่อผ่านกระดานเสวนา

เชิญผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้และเล่าประสบการณ์แบบออนไลน์ โดยตัวแทนสมาชิก CoP จัดส่งหนังสือทำการเชิญผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ พร้อมทั้งโทรศัพท์เพื่อเป็นการอธิบายรายละเอียดในการเข้าร่วมกิจกรรมรวมพลคนเชี่ยวชาญในการถอดความรู้และประสบการณ์ที่ห้องสนทนาสด พร้อมการตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

ศูนย์วิจัยเพื่อพัฒนาระบบ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5.6 ขั้นตอนที่ 2 ขั้นกำหนดปัญหาในงานแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (ต่อ)



## 2.2 วิเคราะห์ SWOT ที่เฉพาะเจาะจงปัญหา

สมาชิก CoP สรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดปัญหา "หัวปลา" ผ่านกระดานเสวนา สมาชิก CoP แสดงความคิดเห็นผ่านกระดานเสวนาเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ที่ถูกนำเสนอขึ้นมา เพื่อพิจารณาคัดเลือกประเด็นปัญหาที่ต้องการที่มีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดที่จะสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยประเด็นปัญหานี้จะต้อง 1) เป็นปัญหา หรือประเด็นจริงในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือต้องการที่จะพัฒนาและเกิดขึ้นในรอบของเวลาจริง 2) ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยอยู่ภายใต้ความสามารถของกลุ่มในการทำความเข้าใจและกำหนดวิธีการดำเนินการที่เป็นไปได้ 3) อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม 4) ต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ส่วนตัวและของกลุ่มด้วย

สมาชิก CoP บันทึกประเด็นหัวข้อปัญหาลงในบล็อกของตนเอง เป็นการสรุปประเด็นขั้นต้นของปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งจะเป็นเรื่อง que ทุกคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันมีความสนใจเหมือนกัน และเห็นว่ามีมีความสำคัญ และจำเป็นมากที่สุด

## 2.3 กำหนดสมมติฐาน

สมาชิก CoP เชื่อมโยง "ปัญหา" เข้ากับเป้าหมายของกลุ่มผ่านกระดานเสวนา เพื่อให้ได้ทิศทางของขั้นตอนการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

สมาชิก CoP บันทึกประเด็นสมมติฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นนวัตกรรมในบล็อก ออกมาเป็นแนวทางการแก้ไขหลากหลายแนวทาง

## 2.4 กำหนดแนวทางแก้ไข

สมาชิก CoP ระดมสมองผ่านกระดานเสวนา กำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กร ความรู้ และกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

สมาชิก CoP กำหนดแผนการดำเนินการจัดการความรู้ (KM Plan) ในกลุ่ม ออกมาเป็นผลงานโครงงานของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การเป็นนวัตกรรม ประกอบด้วย ตารางแผนการจัดการความรู้ และขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น ขั้นตอน ตัวชี้วัด ระยะเวลา รายชื่อ และผู้รับผิดชอบ ฯลฯ

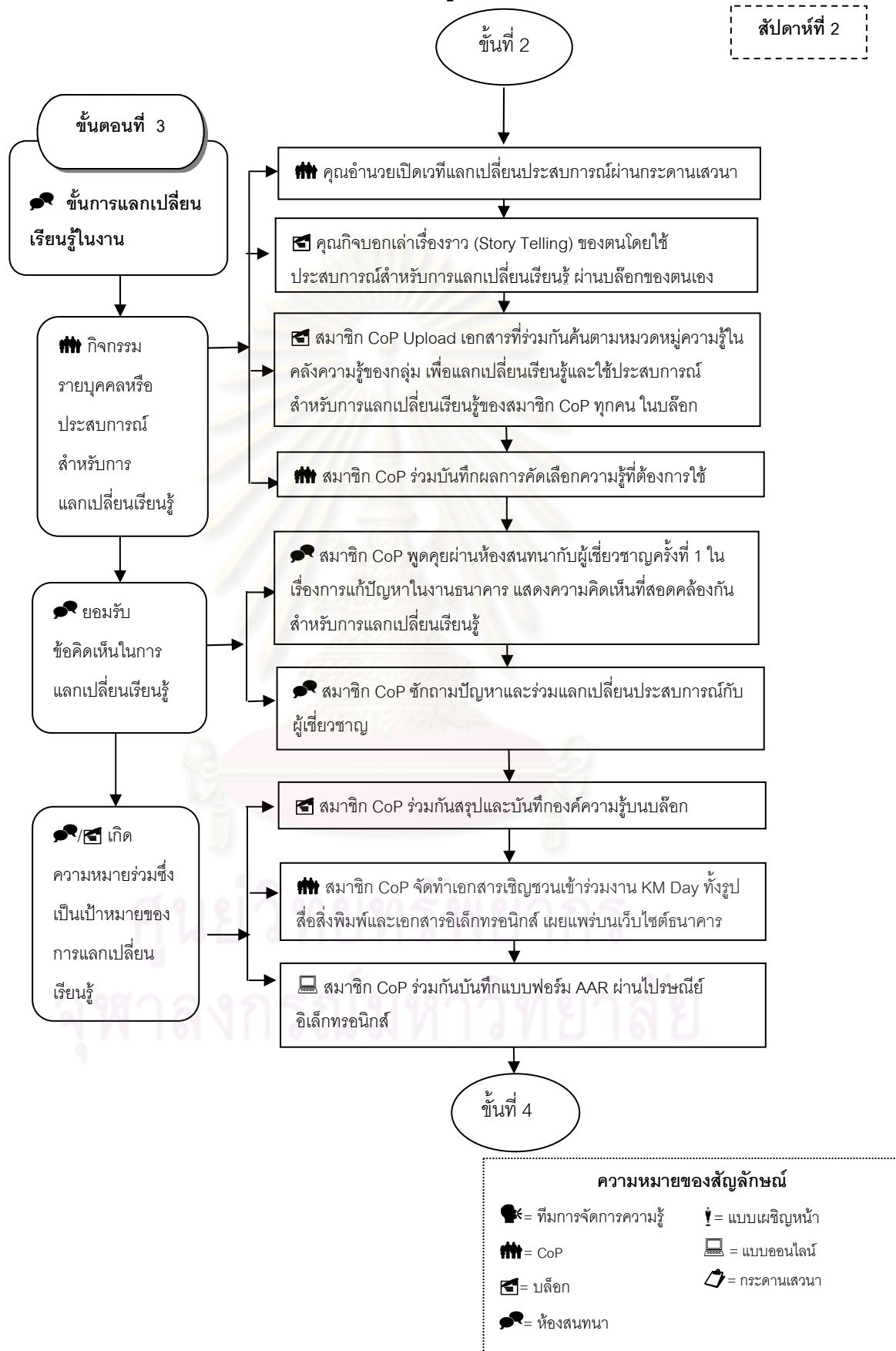


ทุกคนลงมติเห็นชอบว่าแผนการจัดการความรู้นั้นสามารถนำไปสู่กระบวนการ  
แก้ปัญหาในงานธนาคารได้ สมาชิก CoP บันทึกแนวทางการแก้ไขปัญหาผ่านบล็อก หากสมาชิก  
CoP เห็นว่ายังแก้ปัญหาไม่ได้ ต้องระดมสมองกำหนดความรู้ใหม่ร่วมกันอีกครั้ง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5.7 ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน



### 3 ชั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน

#### 3.1 กิจกรรมรายบุคคลหรือประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คุณอำนวย CoP เป็นผู้เปิดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านกระดานเสวนา เริ่มจากการแลกเปลี่ยนโดยคุณอำนวยบอกเล่าด้วยความทรงจำ Best practice หรือความรู้จากการปฏิบัติที่ภาคภูมิใจ ออกมาเป็นคำพูด หน้าตาของภาษาตนเองสั้นๆ ต่อจากนั้นก็แนะนำวัตถุประสงค์ของการถอดประสบการณ์ เป้าหมายที่จะเกิดให้ออกมาเป็นผลงาน/นวัตกรรม

คุณกิจบอกเล่าเรื่องราว (Story Telling) ของตน โดยใช้ประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านบล็อกของตนเอง เชิญคุณกิจแต่ละคนเล่าประสบการณ์ของตน เชิญผู้ที่มีอาวุโสหน่อยหรือประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดเล่าก่อน ในกรณีที่ผู้อาวุโสสูงกว่าหรือมีความชำนาญการสูงสุดเล่าก่อนอาจเป็นการสกัดการเล่าของผู้ที่มีวัยหรือประสบการณ์น้อยกว่า โดยคุณอำนวยเป็นผู้กระตุ้นให้มีการเขียนบล็อกทั้งคุณกิจ และคุณลิขิต

สมาชิก CoP Upload เอกสารที่ร่วมกัน และคุณลิขิตรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จัดเก็บ และจัดทำชื่อคำค้นตามหมวดหมู่ความรู้ในคลังความรู้ของตัวเองก่อนที่จะนำขึ้นผ่านเว็บไซต์ เพื่อนำเอกสารมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกคน

สมาชิก CoP บันทึกผลการคัดเลือกความรู้ที่ต้องการใช้ การบันทึกและเผยแพร่เรื่องราว

#### 3.2 ยอมรับข้อคิดเห็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สมาชิก CoP พุดคุยผ่านห้องสนทนากับผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1 ในเรื่องการแก้ปัญหาในงานธนาคาร แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในสัปดาห์ที่ 2 สมาชิก CoP ทั้ง 3 กลุ่มทำการสื่อสารภาษาออนไลน์เข้าห้องสนทนาสดเป็นเวลา 2 ชั่วโมง โดยผู้ดำเนินรายการ/ทีมการจัดการความรู้เปิดประเด็นในหัวข้อปัญหาในการเสวนาในครั้งนี้ด้วยกันทั้งหมด 3 ปัญหา พร้อมทั้งแนะนำให้ผู้จักผู้เชี่ยวชาญ สมาชิกแต่ละคนชี้แจงประเด็นหรือหัวข้อโครงการที่สนใจ เป้าหมายของการพัฒนาผลงานให้ผู้เชี่ยวชาญรับทราบ อธิบายสั้นๆ กระชับ

ได้ใจความที่ละกลุ่มเริ่มจากกลุ่มที่ 3 ต่อด้วยกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ ทั้งนี้มีการสร้างบรรยากาศในการเป็นกันเองในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยคำพูดที่ทักทายความเป็นกันเองและสนุกสนานระหว่างการสอน ทักษะการจัดการความรู้กระตุ้นให้มีการซักถามเพื่อความชัดเจน และใช้ที่ท่าที่ที่นุ่มนวลเมื่อมีการละเมียดติกา เพื่อหาทางกลับสู่ประเด็นที่กำหนดและอาจสะท้อนสิ่งที่ได้ยินเป็นระยะ เพื่อคงทิศทางของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้ โดยใช้ภาษาต่างๆ ในชีวิตประจำวัน สื่อสารผ่านการใช้เทคโนโลยี

สมาชิก CoP ซักถามปัญหาและร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการสื่อสารภาษาออนไลน์ผ่านห้องสนทนาสด โดยผู้เชี่ยวชาญกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนพูดคุยโต้ตอบ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญให้ผลป้อนกลับในเชิงบวก

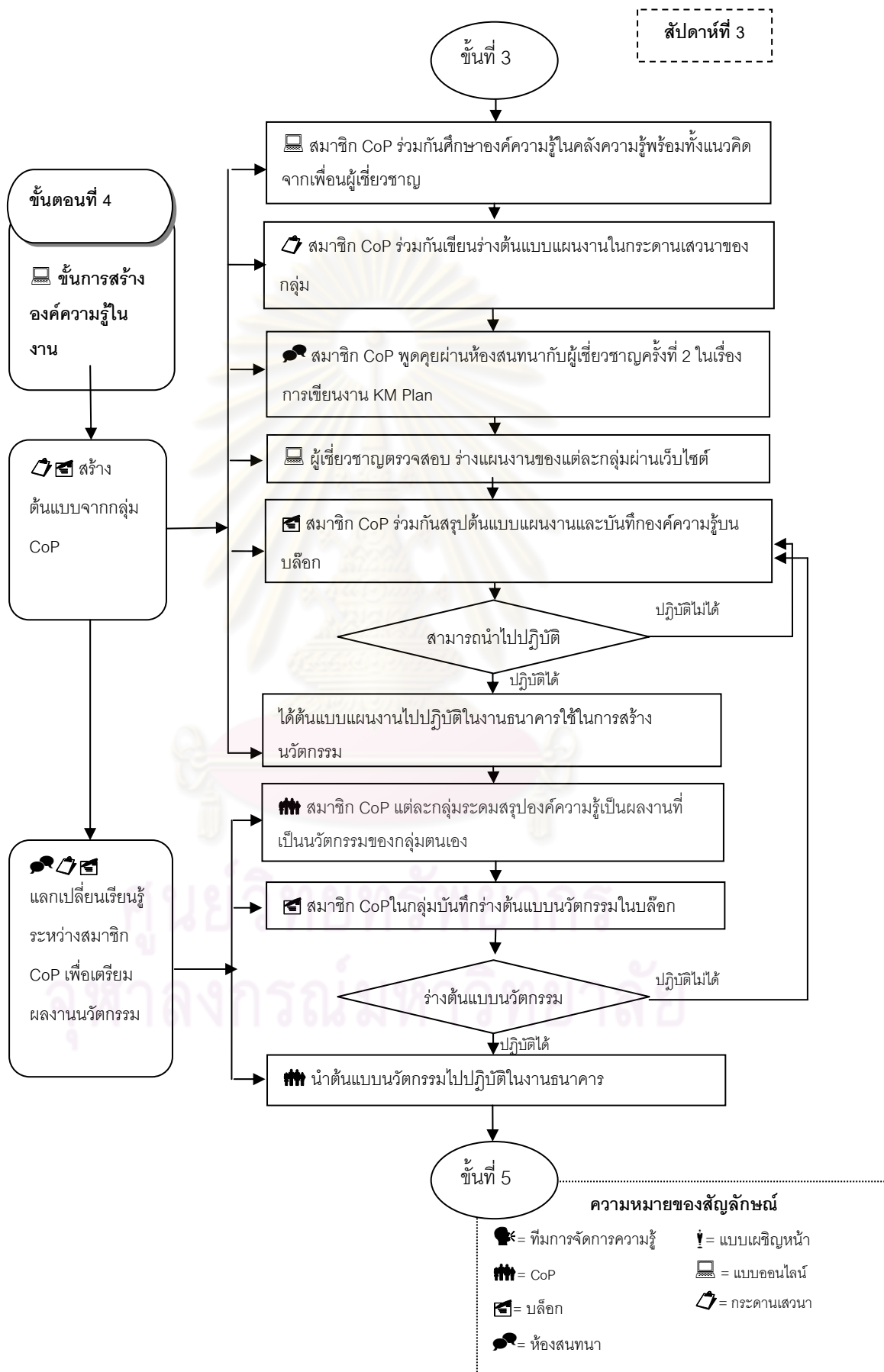
### 3.3 เกิดความหมายร่วมซึ่งเป็นเป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คุณลิขิตมีหน้าที่สรุปบทสนทนาออนไลน์ทั้งหมดตามแบบฉบับของกลุ่มที่กำหนดไว้สรุปและบันทึกองค์ความรู้บนบล็อก โดยถอดข้อความที่สื่อสารภาษาผ่านออนไลน์แล้ว

ทีมการจัดการความรู้ทำแบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปของการปรับปรุงแก้ไขที่จะพบปะผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 2 โดยสมาชิก CoP บันทึกแบบฟอร์ม AAR ในการเข้าพบผู้เชี่ยวชาญออนไลน์ครั้งที่ 1 ผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์กลับมายังทีมการจัดการความรู้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5.8 ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการสร้างองค์ความรู้ในงาน



## 4. ขั้นตอนการสร้งองค์ความรู้ในงาน

### 4.1 สร้างต้นแบบจากกลุ่ม CoP

สมาชิก CoP ศึกษาองค์ความรู้ในคลังความรู้พร้อมทั้งแนวคิดจากเพื่อนผู้เชี่ยวชาญ และแต่ละคนทำการสืบค้น หาความรู้เพิ่มเติมในหัวข้อที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ซึ่งการสืบค้นความรู้ อาจสืบค้นได้จากหลากหลายวิธี อาทิเช่น การสืบค้นจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ สืบค้นความรู้เพิ่มเติมจากเว็บไซต์ Portal กลางของธนาคาร หรือจากการสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ฯลฯ และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ต่อไป

สมาชิก CoP เขียนร่างต้นแบบแผนงานในกระดานเสวนาของกลุ่มระดมสมอง แลกเปลี่ยนร่วมกัน ความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย ซึ่งมีปริมาณในการนำเสนอแนวทางการดำเนินการมากที่สุด และผลกระทบของแต่ละแนวทาง รวมทั้งอุปสรรคหลักของการดำเนินการ

สมาชิก CoP พุดคุยผ่านห้องสนทนากับผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 2 ในเรื่องของการเขียนงาน KM Plan โดยทุกกลุ่มมีข้อคำถามในการดำเนินการสำหรับแผนการจัดการความรู้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นจากประสบการณ์ของตนเองในงานแผนการจัดการความรู้ ยินดีในการตอบข้อคำถามผ่านออนไลน์ที่ห้องสนทนาสดพร้อมกัน เริ่มจากกลุ่มที่ 1 ในการเริ่มประเด็นคำถาม ต่อมากลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแผนงานของกลุ่มผ่านเว็บไซต์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยทำการตอบผ่านแต่ละประเด็นที่มีการแลกเปลี่ยนในกระดานเสวนาหรือบล็อก พร้อมกับย้อนคิดถึงเหตุการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไข เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ซึ่งนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการปฏิบัติในขั้นต่อไป

สมาชิก CoP สรุปรูปต้นแบบแผนงานและบันทึกบนบล็อก หลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นผ่านกระดานเสวนาหรือบล็อกแต่ละกลุ่ม สมาชิก CoP สะท้อนความคิดบนคำตอบที่



ได้รับ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสร้างต้นแบบนวัตกรรม ซึ่งทำออกมาในรูปแบบงาน มีองค์ประกอบของต้นแบบได้แก่ ชื่อเรื่อง หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระยะเวลา และการประเมินผล โดยที่ต้นแบบที่ได้ในขั้นตอนนี้จะเป็นข้อสรุปองค์ความรู้ที่จะนำไปปฏิบัติทดลองใช้จริง

ได้ต้นแบบไปปฏิบัติในงานธนาคารใช้ในการสร้างนวัตกรรม เป็นเอกสารแต่ละกลุ่มกำหนดไว้ หากปฏิบัติไม่ได้ให้กลับไปสรุปต้นแบบแผนงานกันใหม่อีกครั้ง

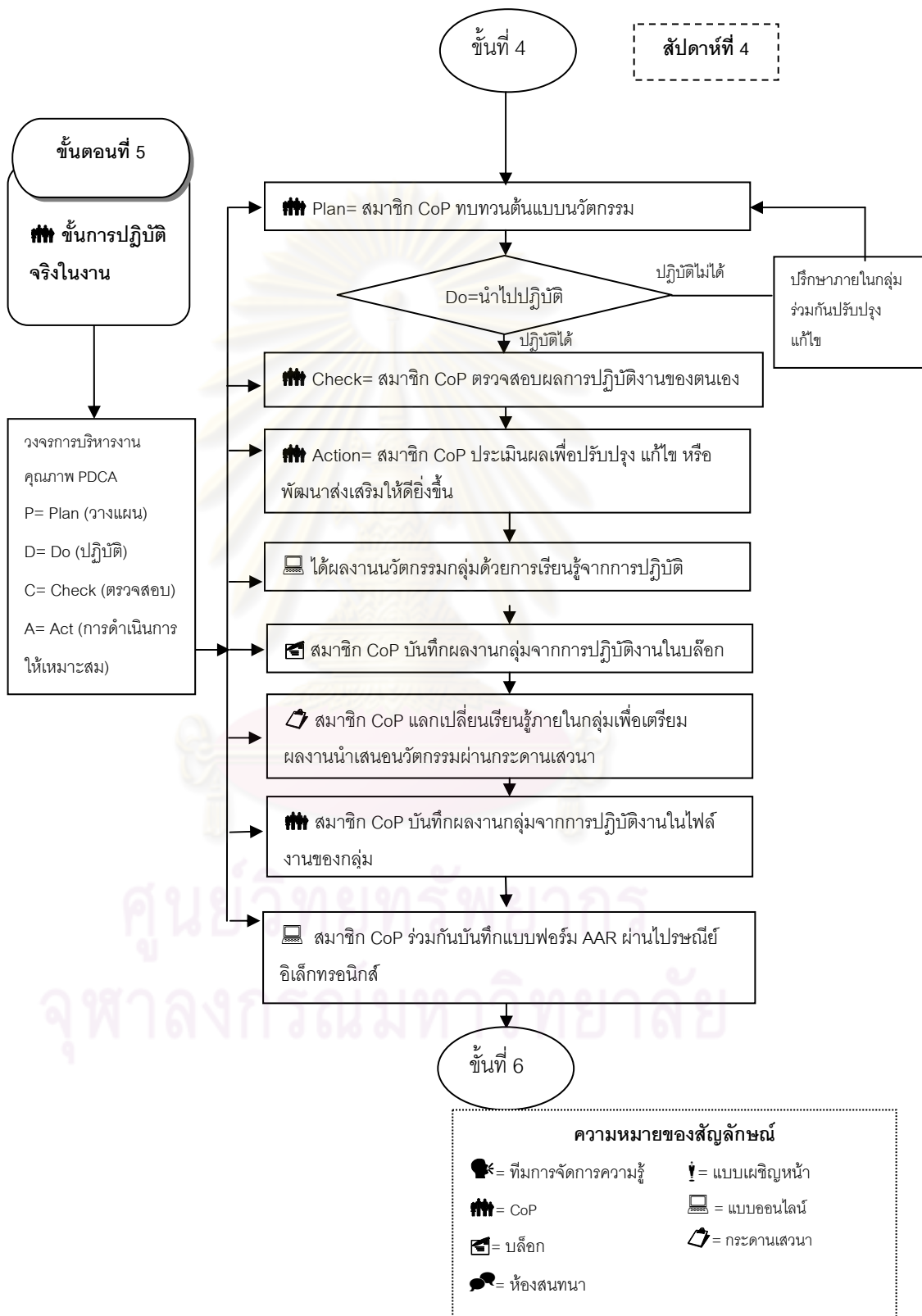
#### 4.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก CoP เพื่อเตรียมผลงานนวัตกรรม

สมาชิก CoP ทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ละขั้นตอนในการดำเนินในแผนการจัดการความรู้ เพื่อออกมาเป็นนวัตกรรม พร้อมทั้งตรวจสอบความเป็นไปได้ในแผนงาน

สมาชิก CoP จัดทำเอกสารสรุปผลที่ได้ร่วมกันสร้างขึ้นมา ผ่านการระดมสมอง และการตรวจสอบความถูกต้องผ่านกระดานเสวนาเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงสรุปเป็นองค์ความรู้ และประเมินผลเอกสารสรุปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในแบบประเมินผลงานร่างการสร้างต้นแบบนวัตกรรม บันทึกเป็นฉบับร่างต้นแบบที่ได้จากขั้นที่แล้วในบล็อกของตนเอง

สมาชิก CoP นำต้นแบบนวัตกรรมไปปฏิบัติในงานธนาคาร โดยการนำต้นแบบที่สร้างขึ้นมาไปทดลองใช้การปฏิบัติจริงในงานธนาคาร พร้อมทั้งทำการบันทึกข้อมูลที่ได้รับ ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนความสำเร็จที่ได้รับในขณะที่ทดลองใช้ต้นแบบ เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จากนั้นสมาชิกแต่ละกลุ่มของตนเองจะอภิปรายร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะภายหลังจากการนำต้นแบบไปทดลอง สมาชิก CoP จัดเก็บความรู้ที่ได้บนเว็บไซต์ และมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้สมาชิกภายนอกกลุ่มเข้ามาอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งทีมการจัดการความรู้มีแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลแก่สมาชิกที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงนวัตกรรมต่อไป

ภาพที่ 5.9 ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการปฏิบัติจริงในงาน



## 5. ขั้นตอนการปฏิบัติจริงในงาน

Plan= สมาชิก CoP ทบทวนต้นแบบนวัตกรรม จัดเตรียมความถูกต้อง ทำความเข้าใจกับสมาชิกทุกคนในกลุ่มถึงหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบในการนำนวัตกรรมไปปฏิบัติ

Do=สมาชิก CoP นำนวัตกรรมไปปฏิบัติจริง

หากปฏิบัติไม่ได้ สมาชิก CoP รับผิดชอบการปรึกษาภายในกลุ่มร่วมกันปรับปรุงแก้ไขทั้งแบบเผชิญหน้าหรือแบบออนไลน์เพื่อหาทางแก้ไข

Check= สมาชิก CoP เป็นการตรวจสอบแผนงาน และยืนยันถึงความเป็นไปได้ในการนำแผนงานไปใช้ปฏิบัติจริง ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการดำเนินแผนงาน

Action= สมาชิก CoP ประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น ร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะภายหลังการนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ โดยอภิปรายเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และความสำเร็จที่ได้รับในขณะที่ทดลองใช้ต้นแบบ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะภายหลังการนำต้นแบบไปทดลองใช้ และจัดทำเอกสารสรุปเพื่อแจกให้กับทุกคนในกลุ่มผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

ได้ผลงานนวัตกรรมกลุ่มด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จัดทำเป็นเอกสารที่แต่ละกลุ่มกำหนดไว้

สมาชิก CoP บันทึกผลงานกลุ่มจากการปฏิบัติงานในบล็อกของตนเอง (ฉบับร่าง) นำแผนงานที่ได้จัดเก็บไว้บนเว็บไซต์การจัดการความรู้ และมีการอัปโหลดผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้เข้ามาอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเป็นระยะๆ

สมาชิก CoP แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มเพื่อเตรียมนำเสนอผลงานนวัตกรรมร่วมกันทำผลงานให้สมบูรณ์ นำเสนอความก้าวหน้าความเป็นนวัตกรรมในกลุ่มผ่านกระดานเสวนา

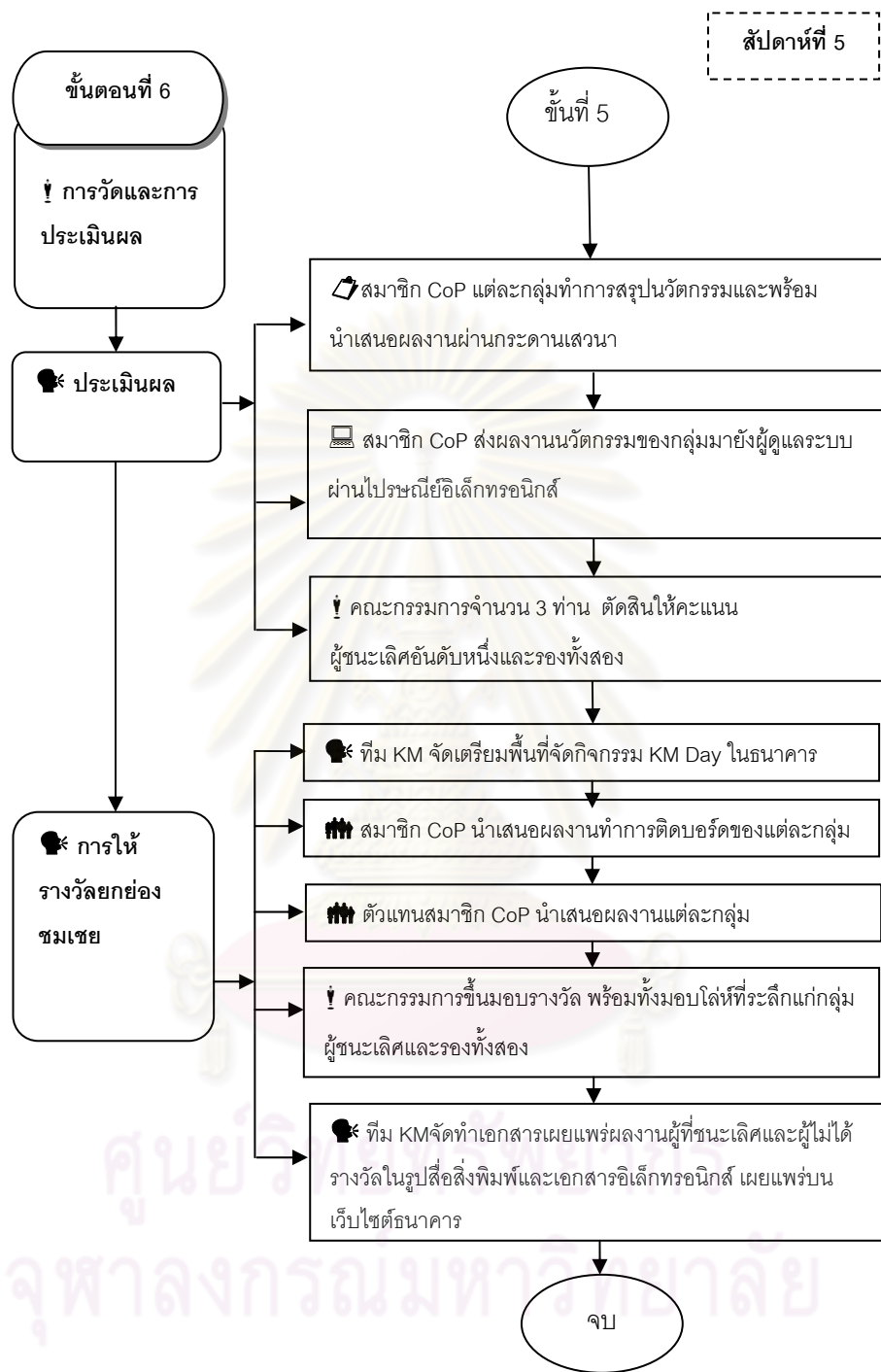
สมาชิก CoP บันทึกผลงานกลุ่มจากการปฏิบัติในรูปแบบไฟล์งานของกลุ่ม ทำเอกสารสรุป ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และความสำเร็จที่ได้รับในขณะที่ทดลองใช้ต้นแบบที่ได้จากขั้นตอนนี้ และจะประเมินผลเอกสารสรุปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในแบบประเมินผลงานเพื่อเตรียมผลงานนำเสนอ

สมาชิก CoP ส่งแบบบันทึกหลังปฏิบัติกิจกรรมกลับมาทางผู้ดูแลระบบผ่านไปรษณีย์ อีเล็กทรอนิกส์ แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมในขั้นตอนนี้ เพื่อประเมินความคิดเห็นที่มี ต่อกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติมา ความคาดหวังและสิ่งที่เกินความคาดหวัง ปัญหาและอุปสรรคที่พบและ เสนอแนะแนวทางการปรับปรุง/แก้ไข



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5.10 ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการวัดและการประเมินผล



สัปดาห์ที่ 5

**ความหมายของสัญลักษณ์**

- 🧠 = ทีมการจัดการความรู้
- ! = แบบเผชิญหน้า
- 🏢 = CoP
- 💻 = แบบออนไลน์
- 📁 = บล็อก
- 📄 = กระดานเสวนา
- 🏆 = ห้องสนทนา

## 6. การวัดและการประเมินผล

### 6.1 ประเมินผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการปฏิบัติ

สมาชิก CoP สรุปลักษณะวัดกรรมมีความพร้อมในการนำเสนอผลงานที่ได้รับการแก้ไข เสร็จสมบูรณ์ออกมาเป็นไฟล์เอกสาร และอัปโหลดพร้อมนำเสนอผลงานความก้าวหน้าผ่าน กระดานเสวนา และยังสามารถให้กลุ่มอื่นร่วมเข้ามาแสดงความคิดเห็นในงาน

สมาชิก CoP ส่งผลงานนวัตกรรมของกลุ่มมายังผู้ดูแลระบบผ่านไปรษณีย์ อีเล็กทรอนิกส์ ทีมการจัดการความรู้ดำเนินการจัดพิมพ์โปสเตอร์ผลงานนวัตกรรมในงานกิจกรรม KM KTB Day 2011

### 6.2 การให้รางวัลยกย่องชมเชย

ทีมการจัดการความรู้จัดเตรียมพื้นที่จัดกิจกรรม KM Day ในธนาคาร ภายใต้ชื่อ งาน “KM KTB Day 2011” ภายในงานมีนิทรรศการผลงานนวัตกรรม และของที่ระลึกสำหรับผู้ ที่เข้ามาร่วมงาน อาหารว่าง รวมถึงเวทีในการมอบรางวัลในงาน

สมาชิก CoP นำเสนอผลงาน โดยการติดโปสเตอร์ลงบอร์ด เพื่อแสดงแสดงผลงาน

ตัวแทนสมาชิก CoP นำเสนอผลงานแต่ละกลุ่ม เมื่อประธานกล่าวเปิดงานในพิธี จบ ผู้ดำเนินรายการเรียนเชิญตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนออธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญ จบจนขั้นตอนที่ได้มาซึ่งนวัตกรรม

คณะกรรมการกิตติมศักดิ์จำนวน 3 ท่าน ทำการตัดสินให้คะแนน ผู้ชนะเลิศ อันดับหนึ่งและรองทั้งสอง

คณะผู้บริหารของธนาคารขึ้นมอบรางวัลแก่ทีมที่ได้รับความสำเร็จ และรองทั้งสอง พร้อมทั้งมอบโล่ที่ระลึกให้ผู้เข้ารับการอบรม

ทีมการจัดการความรู้จัดทำเอกสารเผยแพร่ผลงานผู้ชนะเลิศและผู้ไม่ได้รางวัล ในรูปสื่อสิ่งพิมพ์และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่บนเว็บไซต์ธนาคาร



### ตอนที่ 3

## เงื่อนไขการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

1. วิธีการนำรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ไปใช้ในงานธนาคาร

1.1 องค์กรที่สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้กับพนักงานธนาคารพาณิชย์จะต้องสร้างความเชื่อให้กับพนักงานธนาคารว่าการสร้างความรู้เป็นสิ่งสำคัญและการที่พนักงานมีการสร้างความรู้ที่อยู่ตลอดเวลาสามารถสร้างประโยชน์ให้กับตนเองและฝ่ายงานของตนได้ และยังคงต้องมั่นใจว่ารูปแบบฯ ที่นำไปใช้มิใช่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานธนาคารแต่ต้องเป็นการลดปัญหาในงานธนาคาร พร้อมกับการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานธนาคารให้แลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ เสมอ

1.2 องค์กรที่สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้กับพนักงานธนาคารพาณิชย์จะต้องฝึกอบรมพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐานทุกคน

1.3 องค์กรที่สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้กับพนักงานธนาคารพาณิชย์ด้วยการนำเครื่องมือสนับสนุนการจัดการเรียนรู้-CSCL ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระดานเสวนากันภายในกลุ่มปิด คือ ภายในในกลุ่มเท่านั้นที่เห็นข้อความการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกระดานเสวนาของหัวข้องานที่มอบหมายเท่านั้น เพื่อให้เกิดข้อจำกัดความคิดเห็นสำหรับสมาชิกภายในกลุ่ม CoP เท่านั้น โดยที่ไม่ทำให้สมาชิกกลุ่มอื่นเข้ามาเป็นตัวแปรแทรกซ้อนในกลุ่มให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายเกินไป สำหรับหัวข้อของการบันทึกความรู้ผ่านบล็อกจะเปิดกว้างให้ทุกกลุ่มสามารถมองเห็นความรู้ที่บันทึกไว้ รวมถึงห้องสนทนาสดและกระดานข่าวซึ่งเปิดกว้างให้กับทุกกลุ่ม

1.4 องค์กรที่สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้ จำต้องมีสภาวะแวดล้อมที่มีสภาพของปัญหาในงานธนาคารที่ต้องดำเนินแก้ไขหรือเป็นข้อเสนอแนะซึ่งได้มาด้วยวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพราะการแก้ปัญหาในงานไม่ใช่เรื่องที่สามารถปล่อยเวลาให้ผ่านไปโดยไม่รีบแก้ไข ฉะนั้นการแก้ปัญหาในงานธนาคารจะต้องทำภายในระยะเวลาอันสั้น จึงจำเป็นต้อง

สนับสนุนทางด้านเวลา โดยให้ลดภาระงานประจำ และให้เวลากับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติฯ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้การดำเนินกิจกรรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

1.5 องค์กรที่สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้ต้องเข้าใจว่าการจัดการความรู้นั้นมิใช่เป็นการอบรมแบบดั้งเดิมแบบที่ผ่านมา แต่ทว่าเป็นการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้คนทุกรุ่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง สนุกสนานแต่เต็มไปด้วยสาระและองค์ความรู้ที่มีอยู่มากมายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

1.6 องค์กรที่สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้ต้องมีการเตรียมพร้อมด้านเทคโนโลยีพื้นฐาน สำหรับความพร้อมของบุคลากรนั้น ครอบคลุมบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหาร โครงการ ผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้ารับการอบรม โดยควรมีความพร้อมจัดเตรียมบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพร้อมการดำเนินงานทันท่วงที มีการอัปเดตเรื่องราวมีความทันสมัยอยู่เสมอ ข้อความ สีสันและการจูงใจที่สมเหตุสมผลต่อการกระตุ้นให้ทุกคนเข้าร่วมในการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง

1.7 องค์กรที่สามารถนำรูปแบบฯ ไปใช้ได้ควรศึกษารายละเอียดของรูปแบบฯ แต่ละองค์ประกอบอย่างละเอียด เพื่อเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร การบริหารจัดการ การสนับสนุนในด้านงบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบกับการศึกษาขั้นตอนในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียดเพื่อสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามกระบวนการ (process) ที่กำหนดไว้ในรูปแบบฯ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ออกมา (output) นั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เงื่อนไขการนำรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ไปใช้ในงานธนาคาร

2.1 การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ นำไปใช้ได้กับกลุ่มเป้าหมาย คือ องค์กรธนาคารพาณิชย์ที่มีแผนงานที่จะพัฒนาหรือได้เริ่มพัฒนาให้มีระบบการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กรแล้ว เนื่องจากเป็นระบบที่สนับสนุนแนวคิดการจัดการความรู้โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ความเชื่อ ให้เกิดขึ้นภายในธนาคาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การ

จัดเก็บองค์ความรู้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการทำให้บุคลากรในสถาบันได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มิใช่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานธนาคาร แต่ต้องเป็นการลดปัญหาการทำงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความรู้ที่มีคุณค่าต่อไป

2.2 องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ มี 4 องค์ประกอบ คือ กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร ปัญหา วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ หากจะนำระบบไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรเตรียมความพร้อมในครบถ้วนทุกองค์ประกอบ ทั้งนี้ การเตรียมความพร้อมดังกล่าวต้องมีการสนับสนุนจากระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคลพัฒนาควบคู่กันไปพร้อมๆ กัน

2.3 การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ นำไปใช้กับการแก้ปัญหาของกลุ่ม ต้องคำนึงถึงการแบ่งกลุ่มของพนักงานธนาคารพาณิชย์ แบ่งตามสายงานที่ไม่ซ้ำกันในกลุ่ม ซึ่งการที่บุคคลต่างๆ จะเข้ามาร่วมทำกิจกรรมนั้นต้องเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อยู่ในขอบข่ายงานที่ตนเองประสบพบเจอ ดังนั้น ฝ่ายงานเดียวกันหรือต่างฝ่ายกัน แต่สายงานที่ทำงานนั้นจะต้องมีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ด้วยการใช้เครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 องค์กรธนาคารพาณิชย์จะต้องมีความพร้อมด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาทางด้านเทคนิค และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ ตลอดจนมีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ และเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บและรวบรวมองค์ความรู้ในต่างๆ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วตลอดทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานธนาคารพาณิชย์สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากทุกที่ทุกเวลา และยังช่วยรักษาองค์ความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรไว้ในฐานความรู้ที่เหมาะสม รวมทั้งมีการปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

#### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
3. เพื่อทดลองรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์
4. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานสำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน แล้วนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความชัดเจนครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมข้อคำถาม หลังจากปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำไปแจกสอบถามกับพนักงานธนาคาร จำนวน 405 คน ได้แก่ พนักงานธนาคารขนาดใหญ่จำนวน 210 คน พนักงานธนาคารขนาดกลางจำนวน 130 คน และพนักงานธนาคารขนาดเล็กจำนวน 65 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาค่าความถี่

และร้อยละ ผลการศึกษาที่ได้นำมาวิเคราะห์กำหนดแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในหน้าที่ระบบปฏิบัติการเพื่อให้ได้องค์ประกอบและขั้นตอนของการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน อีกทั้งนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างต้นแบบของรูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน

ระยะที่ 2 สร้างต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบต้นแบบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จำนวน 7 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนแบบผสมผสาน 2 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพต้นแบบ โดยใช้แบบตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบ และขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ทำการตรวจสอบ แล้วนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพต้นแบบมาปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบและขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้ (Computer Supported Collaborative Learning: CSCL) สำหรับศึกษาผลของการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน ซึ่งสามารถบันทึกพฤติกรรมที่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆในเว็บไซต์ พร้อมทั้งทำการสร้างแบบประเมินโปรแกรมเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมของโปรแกรม จากนั้นนำโปรแกรมที่ตรวจสอบและแก้ไข ปรับปรุงแล้วไปทดลองนำร่องกับพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ท่าน แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้จริง

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ กลุ่มตัวอย่างในการ



ทดลองนี้ได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง คือ พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 12 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มๆ ละ 4 คน เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แบบผสมผสาน เป็นระยะเวลา 5 สัปดาห์ เครื่องมือที่ใช้ศึกษาผลการใช้รูปแบบประกอบด้วย แบบวัดพฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่ม แบบวัดพฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่ม แบบวัดพฤติกรรม พันธะสัญญาของกลุ่ม แบบประเมินผลงานนวัตกรรมการปฏิบัติงาน และแบบบันทึกการทบทวน หลังการปฏิบัติกิจกรรม

ผู้วิจัยนำแบบวัดพฤติกรรม 3Cs ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ทำการตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง พร้อมกับนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการตรวจสอบเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปตรวจสอบหาค่าความเที่ยงกับพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ที่มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ท่าน เพื่อได้ค่า Cronbach's Alpha เป็นที่ยอมรับของข้อคำถามและนำไปใช้ได้ โดยกลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามวัดพฤติกรรม 3Cs ทั้ง 3 ประเภทก่อนเข้าร่วมกิจกรรมและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม

ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในสัปดาห์ที่ 4 ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติงานจริงในธนาคาร

ผู้วิจัยนำแบบประเมินผลงานนวัตกรรมการปฏิบัติงาน พร้อมกับผลงานนวัตกรรมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน 3 ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้จำนวน 2 ท่าน และเป็นผู้บริหารธนาคาร โดยท่านเป็นส่วนหนึ่งของทีมการจัดการความรู้ จำนวน 1 ท่าน โดยใช้แบบประเมินผลงานที่มีเกณฑ์การให้คะแนนอย่างตาม Likert Scale ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่ม พฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่ม และพฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม การใช้เครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่า t โดยใช้สถิติ t-test dependent

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนการปฏิบัติ กิจกรรมวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้อง พร้อมการนำเสนอในลักษณะความเรียง บรรยาย ประโยคหรือข้อความและนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตของกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย จัดระเบียบแยกประเภทและเขียน เรียบเรียงเพื่อหา ความสัมพันธ์ให้เห็นภาพรวม และสรุปประเด็นสำคัญต่างๆ พร้อมกับการนำเสนอในลักษณะความ เรียง บรรยาย ประโยคหรือข้อความ



ระยะที่ 4 นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยผู้วิจัยสร้างแบบรับรองรูปแบบฯ แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ทำการประเมินรับรองรูปแบบฯ โดยใช้เกณฑ์  $IOC \geq 0.5$  จากนั้นนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

### สรุปผลการวิจัย

ผลการพัฒนาการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์สามารถสรุปเป็นผลการวิจัยได้ 4 ระยะ คือ

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ พบว่า 1) สภาพปัจจุบัน สามารถอธิบายได้ว่า ทุกธนาคารมีการจัดการความรู้ ผู้รับผิดชอบคือทีมการจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ประเภทการจัดทำเป็นเอกสาร และใช้อีเมลเป็นสื่อกลาง แลกเปลี่ยนมากที่สุด 2) ปัญหา สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งมีจำนวนเท่ากับปัญหาไม่กล้าพูดหรือเสนอแนวความคิดในเรื่องที่ตนสนใจ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงข่าวสารการจัดการความรู้คือ ขาดการสื่อสารให้พนักงาน ขาดระบบอินเทอร์เน็ตที่ดีมีคุณภาพต่อการใช้ในการจัดการความรู้ และ 3) ความต้องการ สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานทุกคนมีความต้องการให้ทุกคนนำประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ เพื่อนำไปปฏิบัติจริงในงานธนาคาร ความต้องการให้ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ และ ความต้องการให้มีระบบสืบค้นข้อมูลดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อนำมาพัฒนาในงานของตน

2. ผลการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ สรุปผลการสร้างรูปแบบฯ ได้แก่องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย

2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

2.1.1 กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร

2.1.2 ปัญหาในงานธนาคาร

- 2.1.3 วัฒนธรรมองค์กร
- 2.1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.1.5 ผู้เชี่ยวชาญ
- 2.1.6 ทีมการจัดการความรู้

2.2 ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

- 2.2.1 ขั้นปฐมนิเทศและจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ
- 2.2.2 ขั้นกำหนดปัญหาในงานแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ
- 2.2.3 ขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน
- 2.2.4 ขั้นการสร้างองค์ความรู้ในงาน
- 2.2.5 ขั้นการปฏิบัติจริงในงาน
- 2.2.6 ขั้นการวัดและการประเมินผล

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปเครื่องมือ 4 ชนิด เพื่อศึกษาผลการใช้การจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ดังต่อไปนี้

3.1 ผลการวิจัยเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของการประเมินพฤติกรรม 3Cs พบว่า พนักงานธนาคารที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ตามขั้นตอนรูปแบบฯ จำนวน 12 คน มีคะแนนเฉลี่ยประเมินตนเองในพฤติกรรม 3Cs หลังการทดลอง เกิดพฤติกรรมความร่วมมือสูงขึ้น 2.76 เกิดพฤติกรรมสื่อสารสูงขึ้น 2.59 และ เกิดพฤติกรรมพันธะสัญญาสูงขึ้น 4.23 ซึ่งสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ผลการประเมินผลงานนวัตกรรมในแต่ละกลุ่ม ในภาพรวมคะแนนเฉลี่ยของผลงานนวัตกรรมของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม พบว่า คะแนนเฉลี่ยรวมของผลงานที่เป็นนวัตกรรมทั้ง 3 กลุ่มอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก ( $\bar{x} = 2.50$ , S.D.= 1.13) และเมื่อพิจารณาผลงานของแต่ละกลุ่ม พบว่า กลุ่มที่ได้คะแนนสูงสุด คือกลุ่มที่ 3 ( $\bar{x} = 2.54$ , S.D.=0.57) รองลงมาคือกลุ่มที่ 1 ( $\bar{x} = 2.51$ , S.D.=0.57) และอันดับสุดท้ายคือกลุ่มที่ 2 ( $\bar{x} = 2.45$ , S.D.=0.57) ตามลำดับ

3.3 ผลการวิเคราะห์แบบบันทึกพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย การทดลอง วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยการเข้าร่วมกิจกรรมผ่านเครื่องมือคอมพิวเตอร์สนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้ โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจนด้วยการแบ่งตามความสามารถการใช้งาน สอดคล้อง งานวิจัย ศิริชัย นามบุรี (2549) พบว่า พฤติกรรมของผู้เรียนก่อนการปรับพฤติกรรมและหลังการปรับพฤติกรรมมีพฤติกรรมตามแบบกลยุทธ์เทคนิค LMS ปรับพฤติกรรมผู้เรียนอัตโนมัติที่สร้างขึ้น ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิก CoP โดยให้สมาชิก CoP เข้ารับการสาธิต และฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ในวัฒนธรรมได้แก่ website, blog, chat room, web board, e-mail พร้อมกับนี้สมาชิก CoP ลงชื่อการเข้าสู่ระบบใช้งานในโปรแกรมได้ด้วยตนเองในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=17.33$  ครั้ง) ด้วยเหตุผลที่สมาชิก CoP ให้ไว้ คือ เนื่องจากภาระงานหลักเยอะ ทำให้ไม่สามารถเข้าสู่ระบบได้มาก สมาชิก CoP ทำการสร้างและแก้ไขบันทึกในบล็อกในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=20.08$  ครั้ง) แสดงให้เห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยการเข้าสู่ระบบกับการสร้างและแก้ไขบันทึกในบล็อกนั้นมีความใกล้เคียงกันมาก แต่สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าทุกครั้งที่เข้าสู่ระบบ อย่างน้อยได้มีพฤติกรรมเข้ามาสร้างและแก้ไขบันทึกในบล็อกด้วย สำหรับการสร้างและแก้ไขบันทึกในกระดานเสวนา สมาชิก CoP มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x}=12.25$  ครั้ง) ตรงตามกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายงานในแต่ละวันและของแต่ละกลุ่ม สำหรับการสร้างและแก้ไขบันทึกในข่าวและประกาศ สมาชิก CoP มีพฤติกรรมในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=23.42$ , ครั้ง) โดยสมาชิก CoP สามารถเป็นผู้เริ่มโพสเรื่องราวแบบไม่เป็นทางการให้ทุกคนจะได้ทราบในหน้าแรกของเว็บไซต์ เป็นการกระตุ้นและให้กำลังใจสำหรับการส่งข่าวสาร อีกทั้งยังเป็นการช่วยสร้างแรงจูงใจ บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สมาชิก CoP ทำการเข้าร่วมกิจกรรมการสนทนาสดในระดับมาก ( $\bar{x}=63$  ครั้ง) เป็นการเข้าพบผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวน 2 ครั้ง ครั้งละ 2 ชม เพื่อแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็น ขอคำแนะนำและความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมถึงเวลาอื่นที่นอกเหนือจากการพบปะผู้เชี่ยวชาญ และยังเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งเว็บไซต์พร้อมเพรียงกันด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมแบบมีปฏิสัมพันธ์ทั้งเว็บไซต์เพื่อรับการมอบหมายงานในแต่ละสัปดาห์ในระดับมาก ( $\bar{x}=304.75$  ครั้ง) จากการติดตามสมาชิก CoP ได้เข้ามารับงานการมอบหมายงาน 13 งาน โดยในแต่ละวันสมาชิก CoP จะเข้าร่วมกิจกรรมมอบหมายงานที่ตนได้รับ นอกจากนั้น สมาชิก CoP สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งทั้งเวลาในการทำงานและเวลานอกการทำงาน โดยเข้าสู่ระบบผ่านคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตจากสถานที่ใด เวลาใดก็ได้

### 3.4 ผลการวิเคราะห์แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม ประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือในกิจกรรมครั้งนี้มากที่สุด ด้วยการเรียนรู้กระบวนการจัดการความรู้ในการทำระบบ Knowledge Management เพื่อให้ทราบขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมกับความเป็นชุมชนนักปฏิบัติ และผลการร่วมมือเป็นไปตามที่กลุ่มตัวอย่างได้คาดหวังไว้ในกิจกรรมนี้ด้วยการตอบรับในด้านความรู้ความเข้าใจของการจัดการความรู้ อีกทั้งยังชื่นชมผลงานที่ได้จากความร่วมมือของกลุ่ม อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างได้เห็นถึงความก้าวหน้าในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วยการร่วมมือผ่านการออนไลน์ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนสามารถเข้าใช้งานเพื่อความสะดวกรวดเร็ว และเห็นว่ากิจกรรมต่างๆ เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ แต่สิ่งที่เป็นปัญหาในข้อค้นพบที่อยู่ในระดับน้อยมากคือ ยังขาดความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม

ก่อนกลุ่มตัวอย่างเริ่มเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนสื่อสารภายในโครงการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังว่าการนำการสื่อสารนั้นสามารถนำมาใช้ในกิจกรรม แต่เป็นสิ่งที่น่าเสียดายที่หน้าตาเว็บไซต์ไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มตัวอย่างในลักษณะที่ต้องการคือ จำพวกสังคมออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก เป็นต้น ในโครงการนี้ดำเนินเพียงกิจกรรมเว็บไซต์ที่สนับสนุนการร่วมมือการเรียนรู้ เป็นการช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักด้วยการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี และสามารถดำเนินตามโครงการบรรลุผลตามความคาดหวังด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ เพื่อลดขั้นตอนการเผชิญหน้ากับภาระงานของตนเองที่มีอยู่เยอะ และที่สำคัญสำหรับโครงการในครั้งนี้ที่เกินคาด คือ การได้รับความร่วมมือจากองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ให้เข้าฟังการบรรยายการจัดการความรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นความเป็นการจัดการความรู้อันเป็นประโยชน์ที่จะนำไปพัฒนาจากเดิมที่มีอยู่

กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญของพันธะสัญญาในกิจกรรมสำหรับการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาในครั้งนี้ เพื่อให้ได้ออกมาช่วยในการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้และกลุ่มตัวอย่างได้พบว่า กิจกรรมการจัดการความรู้สามารถช่วยในการแก้ปัญหาในงานได้จริง โดยเกิดจากความตั้งใจของทุกคนช่วยกันระดมสมอง แต่สิ่งที่เหนือความคาดหวังทุกกลุ่มตัวอย่าง คือ การมุ่งมั่นมีพันธะสัญญาในงานเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานร่วมกัน โดยมีกิจกรรมเป็นการเสริมสร้างกระตุ้น ให้สมาชิกทุกคนดำเนินตามกระบวนการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดการร่วมมือที่นอกเหนือจากงานประจำของตนเอง จนกระทั่งผลที่ได้นั้นกลุ่มตัวอย่างจะนำไปใช้ประโยชน์ที่จะไปพัฒนาพนักงานระดับรุ่นใหม่ๆ หรือกลุ่มที่ชอบความท้าทายให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยังสร้างสรรค์กระบวนการจัดการความรู้ด้วยการทำงานเป็นทีมผ่าน

การออนไลน์ เพื่อเผยแพร่ความรู้ของตนเอง บอกเล่า best practice กับสื่อและคนรุ่นหลัง แต่สิ่งที่น่าจะเกิดในกิจกรรมในครั้งนี้คือ บางกลุ่มยังขาดพันธะสัญญาในงาน จากการที่ไม่เข้าร่วมในกิจกรรมจนทำให้ผลงานไม่ได้ออกมาได้อย่างที่ตนต้องการ

4. ผลการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ พบว่า ค่า  $IOC = 1.00 \geq 0.5$  ถือได้ว่ารูปแบบมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการจัดการความรู้ การสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ การทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารูปแบบฯ เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้ก่อให้เกิดพฤติกรรม 3Cs สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีประเด็นที่สามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1.1 เกิดพฤติกรรมความร่วมมือ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างสร้างปฏิสัมพันธ์ การร่วมมือบนเครือข่าย ด้วยการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมในการกำหนดปัญหา เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ ทำให้เกิดการสื่อสารที่ดี มีความเชื่อมั่นระหว่างกัน เกิดพฤติกรรมความร่วมมือ ความร่วมแรงร่วมใจกัน ทั้งยังสร้างจิตสำนึกในการมองประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramesh and Tiwana (1999) พบว่า การร่วมมือจะเกิดขึ้นได้จากการกำหนดปัญหา เพื่อให้กลุ่มเกิดความร่วมมือของกลุ่ม และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและนำแนวทางนั้นไปปฏิบัติจริง ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือในการเรียนรู้ ซึ่งได้ออกแบบให้กับพนักงานธนาคารสามารถเข้าถึง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ได้อย่างสะดวกรวดเร็วทางอินเทอร์เน็ต โดยสมาชิก CoP ร่วมกันฝึกทักษะการเข้าใช้งานเว็บไซต์ การจัดการความรู้ การแก้ไขประวัติส่วนตัว การบันทึกความรู้ลงบล็อก การเข้าห้องสนทนา การใช้ปฏิทิน การรับมอบหมายงานผ่านเว็บไซต์และการใช้กระดานเสวนา เพื่อให้พนักงานธนาคารสามารถค้นหาความรู้เพิ่มเติมและสามารถใช้งานกระดานเสวนาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ที่พบว่า ควรมีการโน้มน้าวให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้วิธีใช้เทคโนโลยีเพื่อเกิดการร่วมมือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ และงานวิจัยของ ปณิดา พัน



ภัย (2544) ที่พบว่า ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการจัดเก็บ การเข้าถึง และการเผยแพร่ความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Liaw Chen and Huang (2008) พบว่า การนำเทคโนโลยี web-base มาสนับสนุนความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า 1 ใน 5 องค์ประกอบที่สำคัญคือ การร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านเครือข่าย

1.2 เกิดพฤติกรรมการสื่อสาร โดยใช้วิธีการสนทนาและอภิปรายด้วยการแลกเปลี่ยนผ่านบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน การกำหนดกิจกรรมในแต่ละสัปดาห์อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 5 สัปดาห์ กระตุ้นให้สมาชิกชุมชนนักปฏิบัติมีพฤติกรรมการสื่อสาร การเสวนาแลกเปลี่ยนกันอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แข็งแกร่งและชัดเจนมากขึ้น และทำให้สมาชิกมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นกว่าการแก้ปัญหาเพียงลำพัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Walsham (2001) พบว่า ข้อมูล และข่าวสาร ไม่ใช่คำตอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่การสื่อสารด้วยการนำกระบวนการจัดการความรู้ผ่านระบบ ICT เข้ามาช่วยจะทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชิตา รัตนเพียร (2545) พบว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ผ่านบนเครือข่ายเปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในเวลาเดียวกันหรือสถานที่เหมือนกัน ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดเวลาและสถานที่ได้ กิจกรรมในการวิจัยได้มีการสื่อสารร่วมกันของกลุ่มในแต่ละชั้นก่อให้เกิดการพัฒนาต้นแบบ และเตรียมผลงานนวัตกรรมโดยใช้กิจกรรมการสืบค้นข้อมูล และอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ โดยกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติต้องนำความรู้โดยนัยออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้ได้แนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐฐิสิตา ศิริรัตน์ (2551) พบว่า การสื่อสารด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสื่อสารด้วยประสบการณ์ที่ได้พบเจอ นำมาเสนอเป็นข้อความ ภาษาหรือไฟล์งาน เชื่อมโยงกับความรู้ที่ตนเองมีอยู่ผ่านกระดานเสวนา พร้อมกับการสื่อสารพบปะผู้เชี่ยวชาญผ่านห้องสนทนาสด ซึ่งต้องมีการพบปะผู้เชี่ยวชาญช่วยกระตุ้น แลกเปลี่ยนและแนะนำข้อคิดเห็นตรงตามแต่ละกลุ่มในชุมชนนักปฏิบัติต้องการ จะเห็นได้ว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่นำไปพให้เกิดนวัตกรรม หากไม่มีการสื่อสารด้วยการระดมความคิดเห็น วิเคราะห์ จากสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มในชุมชนนักปฏิบัติ ออกมาเป็นองค์ความรู้ก็จะไม่สามารถสร้างผลงานนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติร่วมกันเขียนโครงการโดยนำหลักการและแนวทางในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม พร้อมทั้งบันทึกลงบล็อกแต่กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ จากนั้นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะในงานผ่านบล็อกของแต่ละกลุ่ม นำไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้ผลงานที่เป็นนวัตกรรมมีความรัดกุมและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (1993) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมที่ได้จากองค์ความรู้ นั้น มีองค์ประกอบหลักคือ การสร้างองค์ความรู้ องค์ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นที่ทุกคนในกลุ่ม



ช่วยกันแสดงความคิดเห็น อภิปราย และในการนำเสนอ คัดเลือกและสรุปเป็นองค์ความรู้เปรียบเหมือนทรัพยากรที่สำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Susan and Tor (2005) พบว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร จัดได้ว่าเป็นอีกช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม เดียวกัน ข้ามสายงาน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการลดช่องว่างในการประชุมแบบไม่เป็นทางการ หรือการส่งงานที่เป็นทางการในบางเวลาที่ต้องการแลกเปลี่ยน

1.3 เกิดพฤติกรรมพันธะสัญญา โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ของแต่ละกลุ่ม และนำเสนอเพื่อให้สมาชิก CoP ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นและสรุปชี้เฉพาะเจาะจงปัญหา ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวทำให้เกิดพฤติกรรมพันธะสัญญา ได้ใช้ประสบการณ์ตนเองเชื่อมโยงกิจกรรมและการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin (2008) ทำการศึกษาผลกระทบรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พบว่า พันธะสัญญาเป็นปัจจัยพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชื่อว่าต้องสร้างให้เกิดพันธะสัญญาการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การให้รางวัลยกย่อง ชมเชย ผลการวิจัยพบว่า การให้รางวัลเป็นสิ่งที่สนับสนุนก่อให้เกิดพฤติกรรมความร่วมมือให้มีพันธะสัญญาในงาน สังเกตจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม มีเพียง 2 กลุ่มที่มีความตั้งใจในการร่วมมือการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ พฤติกรรมที่บันทึกพบว่ามีจำนวนวัน และเวลาในการเข้าร่วมปฏิสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์มีจำนวนมาก โดยเฉพาะกลุ่มที่มีพันธะสัญญา ได้มีพฤติกรรมส่งผลงานนวัตกรรมก่อนถึงวันกำหนดส่ง และผู้วิจัยส่งผลการประเมินผลงานนวัตกรรมให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน และได้ผลการตัดสินตรงตามพฤติกรรมที่สังเกตได้จากข้างต้นที่ว่า กลุ่มที่มีความสนใจ 2 กลุ่มแรกได้คะแนนผลงานคือ อันดับที่ 1 และ อันดับที่ 2 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตา พันภัย (2544) ที่พบว่ารางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคลากรสนใจ ร่วมมือและรับผิดชอบในการจัดการความรู้ขององค์กร จึงควรมีการสร้างระบบจูงใจให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการจัดการความรู้ และแนวความคิดของ Senge (1990) พบว่า องค์กรต้องมีเป้าหมายของการทำงานด้วยการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Donald (2002) พบว่า พันธะสัญญาในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ด้วยการเต็มใจเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฉะนั้นการจัดการความรู้ต้องมีการจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความเต็มใจในบุคลากร จนได้ผลงานออกมาเป็นนวัตกรรมของกลุ่ม

**2. รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์** ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญอภิปรายองค์ประกอบและขั้นตอนของผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

2.1 ขั้นกำหนดปัญหาด้วยการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเฉพาะเจาะจงปัญหา จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้จาก การสังเกตพฤติกรรมของชุมชนนักปฏิบัติในการระบุปัญหาใน

งานธนาคารผ่านกระดานเสวนา พบว่า หัวข้อปัญหาแต่ละกลุ่มมีความเห็นพ้องต้องกันอย่าง รวดเร็ว เนื่องจากปัญหาที่ได้ระบุนั้นเป็นปัญหาที่มีมานานหรือปัญหานั้นยังไม่ถูกดำเนินการแก้ไข และภายในสมาชิกยังสามารถหาเหตุผลมาอธิบาย ด้วยการวิเคราะห์ SWOT ถึงความน่าจะเป็นในการเรียงลำดับการเลือกปัญหาที่สำคัญมาก่อนปัญหาเรื่องอื่นๆ แต่ยังมีพฤติกรรมที่สังเกตเห็นระหว่างการวิเคราะห์ SWOT คือ ความเป็นผู้อาวุโสของกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกปัญหาในแต่ละกลุ่ม และเป็นผู้สรุปประเด็นปัญหาที่สนใจร่วมกันได้ ดังนั้น การวิจัยขั้นนี้ยังมีการดำเนินกิจกรรมสำคัญนอกเหนือจากการระบุปัญหา คือ การกำหนดสมมติฐานจนถึงการกำหนดแนวทางแก้ไข สอดคล้องงานวิจัยของ Ortrum (2002) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT ร่วมกันอภิปราย วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในหน่วยงานของตนเอง จะได้มุมมองที่หลากหลาย สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มงานหรือสายงานตนเองอาจมองข้ามไป จนกระทั่งแลกเปลี่ยนถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาในแต่ละกลุ่ม และร่วมกันระดมสมองจนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาในงานธนาคาร เพื่อให้ได้สาเหตุของปัญหา ทางเลือกในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติเป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหา ซึ่งมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยอยู่ภายใต้ความสามารถของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1994) ที่กล่าวว่า การที่สมาชิกมีแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ไปในแนวทางเดียวกัน จะก่อให้เกิดพลังที่มีทิศทางร่วมกัน ซึ่งพลังของแต่ละคนจะประสานเข้ากันอย่างสอดคล้อง ทำให้สมาชิกแต่ละคนมีความสามารถทางปัญญาสูงขึ้นกว่าการทำงานเพียงลำพัง และช่วยเพิ่มพูนสมรรถนะของทีมอีกด้วย จากนั้นสมาชิก CoP สรุปประเด็นปัญหาร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นไปตามหลักการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1999) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกปัญหาหรือความรู้ จะต้องเป็นปัญหาทางาน หรือประเด็นจริงในองค์กร ที่เกิดขึ้นในรอบของเวลาจริง มีความเป็นไปได้และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตามพนักงานธนาคารได้มองถึงปัญหาใหญ่ของสายงานที่ต้องเรียงลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหาในงานก่อนหรือหลัง และพนักงานธนาคารได้มีความเข้าใจในเรื่องของปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาได้ในบริบทของนวัตกรรม การทำงานร่วมกันโดยใช้กระบวนการทำงานกลุ่มดำเนินตามขั้นตอนกิจกรรมผ่านกระบวนการกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นสามารถตอบสนองการทำงานร่วมกันได้มากกว่าการแก้ปัญหาทางานเพียงคนเดียว เพราะการแก้ปัญหาทางานด้วยการทำงานเป็นกลุ่มสามารถช่วยกันจนประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ (2549) ที่กล่าวว่า การเกิด

ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการทำงานกลุ่มด้วยการแบ่งปันความรู้ เป็นลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ หลังจากที่เข้าร่วมกิจกรรมในทุกกิจกรรม การปฏิบัติการณ์กิจกรรม ต้องใช้ปัญหาเป็นที่ตั้งในกระบวนการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม เพื่อไปสู่ผลงานที่จะนำไปสู่นวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรวงสุตา ปานสกุล (2545) พบว่า การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่น จะเกิดได้ต้องมีปัญหาเป็นองค์ประกอบแรก ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและมีส่วนร่วมกับองค์กรบนอินเทอร์เน็ต กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพราะการมองเห็นภาพรวมที่เกิดขึ้นจะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสายงานหรือหน่วยงานของตน แต่ละกลุ่มช่วยกันแสดงความคิดเห็น อภิปราย และนำเสนอ คัดเลือกและสรุปประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มของตนเอง พร้อมทั้งลำดับความสำคัญของปัญหาที่ควรดำเนินการแก้ปัญหาเป็นอันดับแรก ซึ่งได้ปัญหาในงานธนาคารของแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่1 ขาดเครื่องมือในการหา Needs ของแต่ละสายงานอย่างง่าย กลุ่มที่2 ปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายในหน่วยงาน กลุ่มที่3 ขาดคู่มือมาตรฐานในการจัดฝึกอบรม เป็นปัญหาที่ต้องการ ที่มีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผู้วิจัยให้เหตุผลของวิธีการกำหนดปัญหา คือ 1) เป็นปัญหา หรือประเด็นจริงในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือต้องการที่จะพัฒนาและเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง 2) ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยอยู่ภายใต้ความสามารถของกลุ่มในการทำความเข้าใจและกำหนดวิธีการดำเนินการที่เป็นไปได้ 3) อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม (Marquardt, 1999) 4) ต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ส่วนตัวและของกลุ่มด้วย (Mark Swets และ Tim Schipper, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) เห็นว่า ปัญหา งาน หรือประเด็นจริงในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง ต้องมีความเป็นไปได้

2.2 ขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างหรือสมาชิก ชุมชนนักปฏิบัติยังขาดลักษณะนิสัยผู้ให้ความรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ออกเป็นข้อความ ภาษาที่สื่อสารให้คนอื่นได้อ่านประสบการณ์ของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Murray and Lorne (2004) พบว่า การสร้างการเรียนรู้จากการฝึกอบรมด้วยการออนไลน์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ในความเป็นจริงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ได้เป็นมาจากลักษณะนิสัยของผู้คนในองค์กรที่จะสามารถนำความรู้โดยในออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นไปได้ยาก ดังนั้นต้องอาศัย การจูงใจ และความมุ่งมั่นให้เกิดพันธะสัญญาในงาน และต้องมีการประเมินเพื่อชี้วัดถึง

ความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะฉะนั้นการส่งเสริมบุคคลเหล่านี้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น จำเป็นต้องสร้างความเป็นวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรเสียก่อน ด้วยการกระตุ้นพฤติกรรมผู้ให้จากผู้ใหญ่สู่เด็ก จากเพื่อนสู่เพื่อน และจากตัวเองสู่คนรุ่นหลัง ทำการปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใหม่ และตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนมีการส่งเสริมให้มีแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องในงานวิจัย วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) พบว่า การจัดการความรู้บนระบบเครือข่าย และเข้าร่วมสัมมนาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ การสร้างความรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ทำให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวเรื่องดังกล่าว และยังเป็น การปรับแนวคิดและทัศนคติให้มีแนวคิดแนวปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรเพื่อจะได้สร้างองค์ความรู้ที่มีประโยชน์และเป็นที่ต้องการขององค์กรต่อไป ด้วยการนำเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้มาเชื่อมโยงเข้ากับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้พนักงานในองค์กรนั้นติดต่อรับส่งข่าวสาร ข้อมูลรูปแบบต่างๆถึงกัน ด้วยความสะดวก และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานมีความเหมาะสมกับพนักงานธนาคาร ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ และภายในสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ สังเกตได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระดานเสวนา การเล่าเรื่องประสบการณ์ผ่านบล็อก ฯลฯ เนื่องจากพนักงานมีภาระงานหลักที่มาก ช่องทางการสื่อสารออนไลน์จึงเป็นทางออกสำหรับการลดขั้นตอนและเวลาในการพบปะเจอเจอกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่ว่า ต้องจัดทรัพยากรในการเรียนรู้ให้เหมาะสม (Watson, 1979) รวมถึงหลักการที่ว่า การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่จะต้องไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา หรือควรจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัย (Kidd, 1973) และการนำเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้มาใช้ยิ่งส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนมากกว่าเวลาที่ต้องพบปะแบบเผชิญหน้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ยั่งยืน สะดวกขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิรณา ไชยโรจน์ (2551) พบว่า องค์กรธนาคารพาณิชย์ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ มีการประชาสัมพันธ์ผ่านจดหมายข่าว และเว็บไซต์การจัดการความรู้บนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อจะได้สร้างองค์ความรู้ที่มีประโยชน์



และส่งผลในทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมกันนี้ผู้วิจัยสามารถดูผลการบันทึกการเข้าใช้งานเว็บไซต์แต่ละคน จากการบันทึกผลพบว่า เว็บไซต์การจัดการความรู้ช่วยให้กลุ่มตัวอย่างได้เข้ามารับการมอบหมายกิจกรรมในแต่ละสัปดาห์ในระดับมาก เพื่อก่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยการบันทึกความรู้ลงในบล็อกตามงานที่มอบหมาย รวมถึงการใช้การदानเสวนาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มในระดับมาก และยังมีห้องสนทนาสดเพื่อเป็นการพบปะพูดคุยผ่านห้องสนทนาในกลุ่มเดียวกันหรือต่างกลุ่ม อีกทั้งยังเป็นห้องสนทนาไว้พูดคุยออนไลน์กับผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวน 2 ครั้งในกิจกรรมรวมพลคนเชี่ยวชาญ ผลที่ได้ทุกคนได้แนวคิด และแนวทางการดำเนินโครงการของแต่ละกลุ่มได้เป็นอย่างดี ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้งานเทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยกานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2548) พบว่า การจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีนับเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลในองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชชุดา รัตนเพียร (2542) พบว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ผ่านบนเครือข่ายเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในเวลาเดียวกันหรือสถานที่เหมือนกัน ซึ่งช่วยให้ลดข้อจำกัดเวลาและสถานที่ได้ และยังคงสอดคล้องงานวิจัยของ

2.3 ขั้นการปฏิบัติจริงในงาน โดยกลุ่มตัวอย่างนำนวัตกรรมที่ได้จากแผนการจัดการความรู้ของแต่ละกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติที่วางไว้ไปปฏิบัติตามแผนวงจรการบริหาร คือ Plan-Do-Check-Action เพื่อให้ได้แนวทางวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องและเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันในบริบทการทำงานของตนเอง ซึ่งได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไป หรือเรียกอีกอย่างว่า นวัตกรรมของกลุ่ม เมื่อพิจารณาการดำเนินการในขั้นตอนนี้สรุปได้ว่าเป็นไปตามหลักการทักษะการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deming, E. (1995 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทรบรรจง, 2542) ที่ได้เสนอวงจรสำหรับการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มให้มีประสิทธิภาพว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่เรียกสั้นๆ ว่า PDCA และอีกงานวิจัยของ สรวงสุดา ปานสกุล (2545) พบว่า การร่วมมือกันและการส่งเสริมทักษะการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดทักษะในการร่วมมือกันแก้ปัญหาด้วยการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนจนนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกันได้ ผลจากการที่ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมเริ่มต้นจากการที่พนักงานธนาคารมีการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบออนไลน์ เป็นระยะเวลา 5 สัปดาห์ เป็นการ

ปลูกฝังให้เกิดขึ้นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในธนาคารพาณิชย์อย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการกำหนดหัวข้อปัญหา งาน กำหนดเป้าหมายของหัวข้อเพื่อปรับปรุงปัญหา จากนั้นจึงช่วยในการแก้ไขวางแผนการแก้ปัญหาโดยใช้หลักการกระบวนการแก้ปัญหา แล้วจัดทำออกมาเป็นแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อกำหนดมาตรการนำไปปฏิบัติด้วยหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) และนำผลที่นำไปปฏิบัติมากำหนดแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงให้ได้ผลงานนวัตกรรมของกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มตัวอย่าง ได้นวัตกรรมที่สามารถช่วยลดปัญหาในงาน และคู่มือในการทำงานหรือแผนงานที่ทำให้การดำเนินงานสั้นและกระชับ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนาวนิตย์ สงคราม (2550) ที่ให้ความสำคัญของการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนมีการส่งเสริมให้มีแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ในแนวทางเดียวกัน

**3. รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานฯ ทำให้เกิดนวัตกรรมของกลุ่ม** พบว่า ในภาพรวมคะแนนเฉลี่ยรวมของผลงาน อยู่ในระดับดีมาก แสดงให้เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้มีส่วนช่วยในการพัฒนาผลงานของกลุ่ม เนื่องจากขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการ คือ ในแต่ละสัปดาห์มีกิจกรรมที่ช่วยให้กลุ่มตัวอย่างได้พัฒนาผลงานของกลุ่ม กล่าวคือ ขั้นตอนการกำหนดปัญหาหรือการวิเคราะห์ SWOT ที่เฉพาะเจาะจง ปัญหา และกลุ่มตัวอย่างกำหนดปัญหาหรือหัวข้อที่สนใจร่วมกันหาแนวทางแก้ไข พร้อมกันนี้ กลุ่มตัวอย่างกำหนดความคิดเห็นหรือระบุแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ และผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยกันแลกเปลี่ยนเสนอแนวทางข้อแนะนำ การให้คำปรึกษา และความช่วยเหลือ นอกจากนี้ กิจกรรมพบปะผู้เชี่ยวชาญผ่านห้องสนทนาสดออนไลน์ยังเป็นการเปิดโอกาสให้กับกลุ่มตัวอย่างได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแนวทางขั้นตอนการดำเนินตามแผนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ผลงานนวัตกรรมของกลุ่มได้ตลอดเวลาผ่านทางเครื่องมือคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้อย่างร่วมมือ อีกทั้งยังพบว่ากิจกรรมการมอบหมายงานผ่านกระดานเสวนาในแต่ละสัปดาห์ ได้ร่วมกันระดมสมอง เสนอแนวความคิดเห็น และออกแบบแนวทางแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ร่วมกัน กลุ่มตัวอย่างสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการร่วมกันของกลุ่มไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงในงานธนาคาร เพื่อพัฒนาผลงานของกลุ่มได้ตรงตามที่กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นว่า สามารถปรับปรุงผลงานนวัตกรรมของกลุ่มได้จากการแลกเปลี่ยนผ่านเว็บไซต์ และการนำการจัดการความรู้สามารถช่วยการแก้ปัญหาในงาน ระดมสมองแก้ปัญหา ทั้ง



ปัญหาของคน และสภาพแวดล้อมได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nicolas, R. (2006) พบว่า การนำระบบการจัดการความรู้มาผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนไปตามที่ได้รับมอบหมายมารับผิดชอบในงานด้วยการนำประสบการณ์จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะการตัดสินใจของกลุ่มที่ส่งผลกระทบให้เกิดความคิดอันหลากหลาย เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกระทำ ทำให้ได้เรียนรู้งานจากการกระทำที่ถือว่าเป็นประสบการณ์ตรงซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดผลงานนวัตกรรม ทั้งนี้จากคะแนนเฉลี่ยรวมผลงานด้านความเป็นนวัตกรรมอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากผลงานที่กลุ่มตัวอย่างพัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาในงานธนาคารที่เกิดขึ้นอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย วิธีการ กระบวนการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่ยังไม่เคยมีหรือยังไม่เกิดขึ้นในระบบของการทำงาน โดยนวัตกรรม คือ องค์ความรู้ การกระทำ วิธีการ เครื่องมือ คู่มือ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ทั้งนี้อาจเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อน หรือพัฒนาของเก่าที่มีอยู่เดิม (กิดานันท์ มลิทอง, 2543; Hughes, 2004) อีกหลายเหตุผลของงานนวัตกรรมที่ได้มาจากสมาชิกสายงานที่ไม่ซ้ำกันในกลุ่ม สอดคล้องงานวิจัยของ James (2008) พบว่า การแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าไม่ใช่ทางออกที่ดีที่สุดเสมอไป แต่เมื่อเราคิดนอกกรอบด้วยการนำความคิดหลากหลายคนหลายสายงานมาร่วมกันแก้ปัญหา โดยที่ไม่ต้องใช้เพียงสถานที่เดียวพบปะเจอเจอเพียงแต่ใครผู้ใดที่กระทำงานของตนเองและมีแนวทางการแก้ปัญหาให้รีบบอกหนทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางที่ใหม่และไม่เป็นการติดคิดแคกรอบที่วางไว้เท่านั้น และสอดคล้องงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) พบว่า วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตในการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้น

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การจัดตั้งชื่อโครงการในการนำรูปแบบฯไปใช้ในการฝึกอบรมแทนที่การใช้ชื่อโครงการการวิจัยในงาน เพื่อให้พนักงานธนาคารพาณิชย์มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมมากกว่าการนำงานวิชาการเข้าไปฝึกสอนพนักงานธนาคารพาณิชย์ อีกทั้งพนักงานธนาคารยังมีความรู้สึกเป็นกันเองในการร่วมงานระหว่างผู้วิจัย และผลของงานนวัตกรรมตรงกับสายงานที่ตนเองมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ

2. การพัฒนาแบบการประเมิน 360 องศา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบย่อยรวมกันเป็นหนึ่งเดียวได้แก่ 1) แบบ 1 องศา คือ การประเมินจากผู้บริหาร หรือการประเมินตนเอง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึง การให้คะแนนเกินความเป็นจริง เนื่องจากการเข้าข้างตนเอง และเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความเป็นปรปักษ์ เช่น เพศ ช่องว่างระหว่างอายุ ฯลฯ 2.) แบบ 90 องศา คือ การประเมินจากด้านข้าง (ระดับเดียวกัน) จากเพื่อนร่วมงาน และ 3) แบบ 180 องศา คือ การประเมินจากล่างขึ้นบน (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินและพร้อมทั้งการปรับปรุงระดับความพึงพอใจของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ ทำให้ได้ทัศนคติที่หลากหลายในการประเมินบุคคล มากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ทั้งยังเป็น การชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุจุดเด่นของตนอีกด้วย

3. การให้ทักษะความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เบื้องต้น ก่อนเข้าการฝึกอบรมในโครงการการจัดการความรู้ เปรียบเสมือน การจัดระดับการเรียนรู้ของบุคคลให้มีความพร้อมในระดับพื้นฐานที่จะพัฒนาการเรียนรู้ไปอีกขั้นได้อย่างพร้อมเพรียงกัน

4. การกำหนดกลุ่ม CoP เปิด และ กลุ่ม CoP ปิด หมายถึง การให้สมาชิกกลุ่ม CoP เข้าแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ภายในกลุ่ม CoP ของตนเองในกระดานเสวนาและกลุ่ม CoP อื่นๆไม่สามารถมองเห็นข้อความที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มอื่นได้นอกจากจะเห็นข้อความที่แลกเปลี่ยนกระดานเสวนาในกลุ่มของตนเองเท่านั้น กิจกรรมในการดำเนินสัปดาห์ที่หนึ่งนั้น กลุ่ม CoP เปิดจะให้เห็นข้อความแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระดานเสวนาระหว่างกลุ่มเฉพาะในสัปดาห์แรกเท่านั้น จากนั้นทีมการจัดการความรู้จะบอกข่าวให้ทราบถึงสัปดาห์ต่อไปจะไม่สามารถเห็นข้อความผ่านกระดานเสวนานอกเสียจากกลุ่มของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นสมาชิกภายในกลุ่มให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อสมาชิกท่านอื่นได้เห็นข้อความกลุ่มอื่นที่แลกเปลี่ยน ตั้งแต่สัปดาห์ที่สองเป็นต้นไปทุกกลุ่มสมาชิก CoP จะเป็นกลุ่ม CoP ปิดที่ไม่สามารถเห็นกระดานเสวนาของกลุ่มอื่น

5. การเพิ่มข้อคำถามในการสอบถามหลังจากการปฏิบัติกิจกรรม ในข้อคำถามเรื่องการปฏิบัติตามกิจกรรมสามารถส่งผลให้เกิดการร่วมมือในเรื่องใดบ้าง เกิดการสื่อสารด้วยเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิผล หรือ การสื่อสารด้วยถ้อยคำเพื่อแสดงออกความเป็นกลุ่มเดียวกัน และความมุ่งมั่นด้วยกิจกรรมใดที่เกิดพันธะสัญญาในงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงการนำความรู้ไปจัดเก็บภายใน Portal ขององค์กร ด้วยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบ
2. ควรมีการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานระหว่างสาขาวิชาการ
3. ควรมีการพัฒนาเครื่องมือการร่วมมือจัดการเรียนรู้แบบเสมือนเพื่อความแปลกใหม่และเสมือนจริง เป็นการกระตุ้นให้พนักงานธนาคารพร้อมที่อยากจะเข้ามาเรียนรู้มากกว่าเว็บไซต์ธรรมดา

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์. 2546. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิดานันท์ มลิทอง. 2548. เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.

กิริณา ไชยโรจน์. 2551. แนวทางการจัดการความรู้และมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษานาครากรุงเทพ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ.

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ. 2551. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

โกศล ดีศีลธรรม. 2546. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. ปทุมธานี: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2549. การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://school.obec.go.th/sup\\_br3/cr\\_5.html](http://school.obec.go.th/sup_br3/cr_5.html)[2554, มกราคม 2]

คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, สำนักงาน. ม.ป.ป. พื้นฐานการจัดการความรู้ Knowledge Management Overview. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

[http://km.opdc.go.th/web\\_opdc/admin/uploadfiles/pdf/KM\\_Overview.pdf](http://km.opdc.go.th/web_opdc/admin/uploadfiles/pdf/KM_Overview.pdf)[2549, กันยายน 20]

คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, สำนักงาน. 2550. การจัดการความรู้. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: [http://www.opdc.go.th/special.php?spc\\_id=4&content\\_id=147](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147)[2552, มิถุนายน 20]

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. 2544. รายงานการสัมมนาเรื่อง หนึ่งทศวรรษ ไอทีจุฬาฯ: การเพิ่มศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชา

เทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

ใจทิพย์ ณ สงขลา. 2550. วิธีวิทยาการออกแบบ การเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542. จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก: ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชฎาวีร์ คงเจริญถิ่น, อุรัมา ชัดตินานนท์ และอดิศร จันทพิมพะ. 2550. การจัดการความรู้: การถ่ายทอดความรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัตนบัตร์ ธนาคารแห่งประเทศไทย. โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาย โพธิ์สิตา. 2547. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. นครปฐม: โครงการเผยแพร่ข่าวสารและการศึกษาด้านประชากร สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชุตีมา ปานดำ. 2542. การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาการเรียนการสอนของครูอนุบาลด้วยวิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. สาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐฐิตา ศิริรัตน์. 2551. การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่าย ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสำหรับบุคลากรทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพร พวงไธสง. 2546. การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความมุ่งมั่นในการทำวิจัย พฤติกรรมการวิจัย และคุณภาพงานวิจัยของครูระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549. องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : รัตนไตร.
- ทิวต์ มณีโชติ. ม.ป.ป. เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.osun.org/สังเกตแบบมีส่วนร่วม+\(participant+observation\)-doc.html](http://www.osun.org/สังเกตแบบมีส่วนร่วม+(participant+observation)-doc.html)[2533, มกราคม 27]
- ทีศนา แชมมณี. 2551. ศาสตร์การสอน. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ธนาคารแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.) [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.bot.or.th/Thai/Statistics/FinancialInstitutions/CommercialBank/Pages/index.aspx> [2522, สิงหาคม 1]



- นภาพกรณ์ ยอดดิลิน. 2552. การพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมแบบร่วมมือบนเว็บเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเป็นระบบครบวงจร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล พุกขศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ. 2543. การจัดการความรู้ = Knowledge management. รังสิตสารสนเทศ 6, 1 (มกราคม-มิถุนายน); 60-71.
- นิลุบล คำหอมกุล. 2546. การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เนาวนิตย์ สงคราม. 2550. การพัฒนาารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ภาควิชา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้ สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท. บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด (ประเทศไทย). 2544. Knowledge Management เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และค้นหาอนาคต. ไมโครคอมพิวเตอร์ (19)(196)(พฤศจิกายน): 112-114.
- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง วรรณสูตร. 2542. สถิติเพื่อการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจวบ แผลมหลัก. 2547. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.). วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ต. 2548. ธนาคารโลก ธนาคารความรู้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.kmi.or.th/document/K2\\_11.doc](http://www.kmi.or.th/document/K2_11.doc)[2548, เมษายน 4]
- ประพิน วัฒนกิจ, 2542. ระเบียบวิธีวิจัย: วิจัยสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ประเวศ วสี(ผู้บรรยาย)(27 กรกฎาคม 2545). การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อยกร่างโครงการนำร่องการจัดการความรู้ จังหวัดกาญจนบุรี. การจัดการความรู้. (ม.ป.ท.). (อัดสำเนา)



ปิยสุรางค์ กุลจิตติประสิทธิ์. 2551. องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์

ด. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

[http://www.ftpi.or.th/LinkClick.aspx?fileticket=ITm4YQkwHTA%3D&tabid=106&mid=492&language=th-TH\[2551, สิงหาคม 25\]](http://www.ftpi.or.th/LinkClick.aspx?fileticket=ITm4YQkwHTA%3D&tabid=106&mid=492&language=th-TH[2551, สิงหาคม 25])

พยุ่ง มีสัจ, การเรธี เคลตัน และนายเผด็จ พรหมสาขา ณ สกลนคร. 2550. ระบบการจัดการความรู้

ที่รวมการวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาสำหรับระบบการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศขององค์กรภายนอกที่ดำเนินการให้กับธุรกิจการธนาคาร. ด้านวิทยาศาสตร์

และเทคโนโลยี สาขาวิชา การจัดการองค์ความรู้ด้วยวิธีการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

พรทิพย์ กาญจนนิตย และฐิติวรรณ เลิศปิยะ. 2548. แบ่งปันความรู้หน่วยงานสู่ได้ลัธนาคารโลก.

จดหมายข่าวถักทอสายใยแห่งความรู้ 7 (กรกฎาคม-สิงหาคม ); 20-21.

พรทิพย์ กาญจนนิตย และฐิติวรรณ เลิศปิยะ. ม.ป.ป.. การจัดการความรู้: สู่วาระที่เข้มขัน.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

[http://www.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/.../KM2.doc\[2554, มีนาคม 27\]](http://www.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/.../KM2.doc[2554, มีนาคม 27])

พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค. 2550. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุ

ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

[http://www.bot.or.th/Thai/LawsAndRegulations/DocLib\\_ThaiLaw/Law\\_T25\\_Bank.pdf \[2553, กรกฎาคม 18\]](http://www.bot.or.th/Thai/LawsAndRegulations/DocLib_ThaiLaw/Law_T25_Bank.pdf [2553, กรกฎาคม 18])

พสุ เดชะรินทร์. 2541. ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ.

จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 20, 75(มีนาคม); 23-46.

พิสวัน ปัญญามาก. 2542. การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและการปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.

วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เพชรนรา สุขเลี้ยง. 2547. Community of practice [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

[http://www.si.mahidol.ac.th/km/document/CoP.pdf\[2549, เมษายน 7\]](http://www.si.mahidol.ac.th/km/document/CoP.pdf[2549, เมษายน 7])

ไพรัช ธีชัยพงษ์. 2539. อุดมศึกษาผ่านสื่อทางไกลโอกาสทางการศึกษา คุณภาพ ความคุ้มทุน และ

ความเป็นไปได้. วารสาร NECTEC 13(พฤศจิกายน-ธันวาคม); 46-73.

- ภูติยา พลอยเลี้ยง, 2549. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการฝึกอบรมผ่านเว็บของพนักงานธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิสยามกัมมาจล. 2550. อบรมครูแกนนำเศรษฐกิจพอเพียง เต็มทักษะการจัดการความรู้ – จัดทำแผนการขับเคลื่อนในสถานศึกษา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.scbfoundation.com/news\\_info\\_detail\\_th.php?nid=348&cat\\_id=1](http://www.scbfoundation.com/news_info_detail_th.php?nid=348&cat_id=1)[2552, สิงหาคม 5]
- เย็น ภู่วรรณ. 2543. “การจัดการความรู้”. วารสารไมโครคอมพิวเตอร์ 18,177:110-113.
- เยาวดี ราชชัยกุลวิบูลศรี. 2544. การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลักขณา สรวิวัฒน์. 2543. การแนะนำเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ลัดดา ศุขปริดี. 2549. การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน. วารสารศึกษาศาสตร์ 17, 2 (พฤศจิกายน – มีนาคม): 24-25.
- “รายงานประจำปี 2552-2554”. บมจ.ธนาคารกรุงไทย.
- วรรณิ แกมเกตุ. 2551. วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณณ วาณิชย์เจริญชัย. 2548. การพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. 2545. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา(สจค.).
- วิจารณ์ พานิช. 2547. การจัดการความรู้ที่ธนาคารโลก. จดหมายข่าวกัททอสาโยแห่งความรู้ 5 (มีนาคม-เมษายน): 15.
- วิจารณ์ พานิช. 2551. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. 2552. การจัดการความรู้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.kmi.or.th/document/KMworldbank.doc](http://www.kmi.or.th/document/KMworldbank.doc)[2552, กรกฎาคม 22]
- วิชุดา รัตนเพียร. 2542. การเรียนการสอนผ่านเว็บ: ทางเลือกใหม่ของเทคโนโลยีการศึกษาไทย. วารสารครุศาสตร์ 27, 3(มีนาคม): 29-35.
- วิชุดา รัตนเพียร(ผู้บรรยาย)(12 กันยายน 2548). Blended Learning. สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา :คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิชุดา รัตนเพียร. 2548. การเรียนการสอนบนเว็บชั้นนำ (Introduction to Web-Based Instruction). กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิศิษฐ์ ชูวงศ์. 2540. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่. หนังสือที่ระลึกประจำปี (14) กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์ และยุดา รักไทย. 2541. องค์การฉลาดคิดและสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไป. วารสารข้าราชการ 42, 5(กันยายน-ตุลาคม): 16-48.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่. หนังสือที่ระลึกประจำปี (14) กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ: ทักษะเพื่อการอยู่รอดและความรุ่งเรืองทางธุรกิจ. (เอกสารประกอบการบรรยาย). กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- เวนเกอร์, อี; แมคเดอมอท, อาร์; และ ซินเดอร์, ดิบบลิว เอ็ม. 2002. Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. แปลโดย พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินติ้ง.
- ศิริศักดิ์ จามรมาน. 2549. การประกันคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนทางไกลแบบอีเลิร์นนิ่ง. เอกสารประกอบการบรรยายในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การดำเนินกิจกรรมบนระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษา ครั้งที่ 18. วารสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (อัสสอ)
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2544. ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย นามบุรี. 2549. รูปแบบการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมความสำเร็จทางการเรียน และกลยุทธ์การปรับพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้เรียนในสภาพการเรียนการสอนแบบอีเลิร์นนิ่ง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.e-learning108.info/sirichai/images/stories/publication/dissertation/present-proposal-concept-18-07-2006.pdf>[2553, มกราคม 27]
- ศิวินิต อรรถภูมิกุล. 2551. การพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้เข้าร่วมมือตามแนวคิดการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อสร้างพฤติกรรม

- สร้างความรู้ของนิสิตนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ศุภมาส อติไพบูลย์. 2544. ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน แกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2545. การพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning). ฉบับที่ 18, พิมพ์ครั้งที่ 1. หนังสือที่ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. นครปฐม: พิสิกส์เซ็นเตอร์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549. คู่มือการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://siweb.dss.go.th>[2552, สิงหาคม 5]
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. รุ่น 4...4 ทุ่ม กับ Human KM Workshop เครือ ธนาคารกสิกรไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://gotoknow.org/blog/play/267368>[2552, สิงหาคม 5]
- สมโภชน์ นพคุณ และเนทีทิพย์ สมเกียรติกุล. 2542. คู่มือพัฒนานักบริหารโดยวิธี Job Assignment. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- สรวงสุดา ปานสกุล. 2545. การนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ต. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาดา รังสินันท์. 2545. สพข.กับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ. หนังสือที่ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน. นครปฐม: พิสิกส์เซ็นเตอร์.
- สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ. 2549. การพัฒนารูปแบบการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือเพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติของครูใน โรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. 2552. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. 2553. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุมิตร สุวรรณ. 2553. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.sobkroo.com/detail\\_room\\_main11.php?nid=1943](http://www.sobkroo.com/detail_room_main11.php?nid=1943)[2553, พฤษภาคม 20]
- สุวิมล ว่องวานิช. 2548. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวภา ชูดีธีระวิทย์. 2546. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาครุศาสตร์เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- แสงจันทร์ ศรีประเสีฐ. 2553. กลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย: ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- อนุชาติ พวงสำลี. 2006. ชุมชนนักปฏิบัติ: แนวคิดและกรอบการวิเคราะห์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/archive/2006/01/12/09/49/44/e11993>[2549, เมษายน 7]
- อนุวัฒน์ ศุภชุตีกุล. 2547. การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2543. องค์กรเอื้อการเรียนรู้. อ้างถึงในพิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์ และคณะ, บรรณานิการ. ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. การใช้การจัดการความรู้ในชั้นเรียน: กรณีศึกษาวิชาสาขาเทคโนโลยีการศึกษา. วารสารเทคโนโลยีทางปัญญา 3, 1(มกราคม-มิถุนายน): 20-25.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. แนวคิดและวิธีการจัดการความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. ม.ป.ป. องค์กรเอื้อการเรียนรู้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://library.uru.ac.th/webdb/images/OrganizationForLearn.htm>[2551, กรกฎาคม 21]
- อรุณทัช สิงหราช. 2549. การจัดการความรู้ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). สำนักงานเขตอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. 2548. หลักการสอน. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2544. ภาพรวมภูมิปัญญาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์.



## ภาษาอังกฤษ

- Alvarez, S. 2005. Blended learning solutions. In B. Hoffman (Ed.), Encyclopedia of Educational Technology. [Online]. Available from:  
<http://coe.sdsu.edu/eet/articles/blendedlearning/start.htm>[2009, October 10]
- Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center. (1995). The Knowledge Management Assessment Tool: External Benchmarking. Houston: Texas.
- Australian National Training Authority. 2003. Definitions of Key Terms Used in e-learning. [Online]. Available from:  
<http://www.flexiblelearning.net.au/guides/keyterms100c.doc>[2009, September 22]
- Awad, E.M., and Ghaziri, H.M. 2004. Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Bahra, N. 2001. Competitive Knowledge Management. New York: Palgrave.
- Barnum, C., and Paarmann, W. 2002. Bringing induction to the teacher: a blended learning model. The Journal article print vesion [Online]. Available from:  
<http://thejournal.com/magazine/vault/articleprintverson.cfm?aid=4158>[2009, December 18]
- Beck, M. 1992. Learning Organizations-How to Create Them. Industrial & Commercial Training 21(Spring): 21-28.
- Beckman, T. 1997. A methodology for knowledge management. Proceedings of the LASTED international conference on AI and soft computing.
- Bersin, J. 2004. The blended learning book: Best practices, proven methodologies, and lessons learned. San Francisco: Pfeiffer.
- Bertels, J.H., and Boyelt, J.T. 2001. The guru guide to the knowledge economy: The best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world. New York : John Wiley & Sons.
- Bonk, C.J. and Graham, C. R. 2004. Handbook of blended learning: Global Perspectives. San Francisco: Pfeiffer.
- Bonk, C.J. and Graham, C.R. 2006. The handbook of blended learning: global perspectives, local designs. San Francisco: Pfeiffer.



- Bourner, T. and Frost, P. 1996. In their own words: The experience of action learning in higher education. Education and Training. 38(8):22.
- Boyett, JH., and Boyelt, JT. 2001. The guru guide to the knowledge economy : The best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world. New York: John Wiley & Sons.
- Bruno, L. 2004. The Knowledge Bank in Action. [Online]. Available from: <http://wbi.worldbank.org/wbi/news/2009/11/23/interview-bruno-laporte-director-wbi-thematic-knowledge-learning>[2009, December 15]
- Bunning, R.L. 1994. Action Learning development managers with a bottom line pay back. Executive Development. 7(4): 3.
- Bunning, R.L. 1977. A Manufacturing organization action learning programme that has paid bottom-line profits. Career Development International. 2(6): 267-273.
- Burge, E.J. 1994. Learning in a computer-context: The learner's perspective. The J. of Distance Education. 19-43.
- Carman, J.M. 2002. Blended learning design: five key elements. KnowledgeNet. [Online]. Available from: [http://www.knowledgenet.com/pdf/Blended%20Learning%20Design\\_1028.PDF](http://www.knowledgenet.com/pdf/Blended%20Learning%20Design_1028.PDF) [2009, October 10]
- Chang, R. and others. 2003. RMIT University, Faculty of Life Sciences, Office of Program Quality Action Learning as an Approach to Staff Development in Tertiary Education. [Online]. Available from: <https://ala.asn.au/conf/2003/chang.pdf>[2009, October 10]
- Davenport, T.H. and Prusak, L. 1998. Some principles of knowledge management. The Harvard Business School Press in Hardcover: United States of America.: 52-67.
- David, L.D. and James, L.N. 1998. Action Learning: How the World's Top Companies are Re-Creating Their Leaders and Themselves (J-B US non-Franchise Leadership). San Francisco : Jossey-Bass.
- Driscoll, M. 2002. Blended Learning: Let's get beyond the hype. Learning and Training Innovations Newslines. [Online]. Available from: <http://www.Itimagazine.com/Itimagazine/article/articleDetail.jsp?id=11755>[2009, June 28]

- Drucker, P. 1993. Post-Capitalist Society. New York: Harper Business.
- E-Learning Centre. 2005. Library: Blended Learning. [Online]. Available from:  
<http://www.e-learningcentre.co.uk/eclipse/Resources/blended.htm>[2009, October 5]
- Fiske, J. 1985. Introduction to Communication Studies. London: Methuen.
- Frank, H.D. 1996. The use of action learning in British higher education. Education and Training. 38(8):7.
- Ganesh, N. and Sandhya, S. 2001. Knowledge management :Enabling Business Growth. Malaysia: McGraw-Hill.
- Garnham, C. and Kaleta, R. 2002. "Introduction to Hybrid Courses". Teaching With Technology Today 8(6) [Online]. Available from:  
<http://www.uwsa.edu/ttt/articles/garnham.htm>[2009, Oct 5]
- Garratt, B. 1997. The power of action learning. In M. Pedler (Ed.), Action learning in practice. Hampshire: Gower.
- Garvin, D.A. 1993. Building Learning Organization. Harvard Business Review. [July-August]. 78-91.
- Garvin, D.A. 1999. Learning in Action: a guide to putting the learning organization to work. Boston: Massachusetts.
- Giri, A.K. 2000. "Rethinking human well-being: a dialogue with Amartya Sen". Journal of International Development 12: 1003-1018.
- Hambleton, R.K. 1980. Test score validity and standard-setting methods. In R. A. Berk (ed), Criterion-referenced measurement: The state of the art. Baltimore: Johns Hopkins Press. 80-123.
- Hambleton, R.K., Swaminathan, H., Algina, J., and Coulson, D.B. 1978. Criterion-referenced testing and measurement: A review of technical issues and developments. Review of Educational Research 48: 1-47.
- Harriman, G. 2004. "What is Blended Learning?" E-Learning Resources. [Online]. Available from:  
[http://www.grayharriman.com/blended\\_learning.htm](http://www.grayharriman.com/blended_learning.htm)[2009, June 29]
- Howard, S.,B., and Robyn, M.T. 1980. Problem-Based Learning: An Approach to Medical Education. Springer series on medical Education Volume 1. New York: Springer.

- Holger, T. 1999. "Benefits of an Intranet-based Knowledge Management System- Measuring the effects". [Online]. Available from: [http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit\\_holger\\_trapp.pdf](http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf) [2008, July 14]
- Ivergard, T. and Hunt, B. 2004. Processes of learning and learning. International Journal of the Computer The internet, and Management 12(2): 32-44.
- Keys, L. 1994. Action Learning: Executive Development of choice for the 1990s. Journal of Management Development 13(8): 50.
- Koskinen, K.U. 2003. Evaluation of tacit knowledge utilization in work units. Journal of Knowledge Management 7(5): 67-81.
- Lewis, L. and Williams, C.J. 1994. Experiential learning: past and present. In L. Jackson & R.S. Caffarella (Eds.), Experiential Learning: A New Approach. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maier, R. 2002. Knowledge Management Systems – Information and Communication Technologies for Knowledge Management. Berlin: Springer
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. 1994. The Globle Learning Organization. New York: IRWIN.
- Marquardt, M.J. 1996. Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. 1999. Action Learning in Action. Palo Alto, California: Davies-Black.
- Marsick, V. and O'Neil, J. 1999. The many faces of action learning. J. Management Learning 30: 159-176.
- McGill, I. and Beauty, L. 1992. Action learning: A practitioner's guide. London: Kogan Page.
- McGill, I. and Beauty, L. 2001. Action Learning: A guide of professional, management and educational development. (2nd Ed) London: Kogan Page.
- Michael, H. 1999. Xerox Shares Its Knowledge. Management Review 88: 8.
- Morgan, H. and Oliver, H. 2003. "Size is Omportant in Knowledge Management": Journal of Knowledge Management Practice. [Online]. Available from: <http://www.tlinc/articl53.htm> [2008, July 14]

- Morse, R. 1999. A research study concerning Knowledge system use and the relationships between perceived use fullness, intent to use and level of use. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Colorado at Denver.
- Muina and Enrique, 2002. Exploring the origins and nature of knowledge-based competitive advantage. [Online]. Available from: [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/a-5\\_navaslopez.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/a-5_navaslopez.pdf)[2010 September 9]
- Mumford, A. 1997. The learning process. In M. Pedler (Ed.), Action learning in practice. Hampshire: Gower.
- Murray, E.J. and Lorne, O. 2004. Assessing Knowledge Management Success/Effectiveness Models. Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE: Computer Society. (Mimeographed)
- Myrick, R.D. and Erney, T. 1978. Caring and Sharing: Becoming a Peer Facilitator, Minneapolis :Educational Media Corp. 5:216.
- New Jersey Institute of Technology. 2005. Hybrid Learning. [Online]. Available from: <http://media.njit.edu/hybrid>[2009, July 22]
- New South Wales Department of Education and Training. 2005 . Blended Learning. [Online]. Available from: <http://www.schools.nsw.edu.au/learning/yrk12focusareas/learntech/blended/index.php>[2009, June 25]
- Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. 2000. SECI. Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33: 5-34.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge Creating Company. Harvard Business Review, USA, November – December.
- O'Dell, C. and Grayson, C.J. 1998. If only We Knew What We Knew: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. New York: The Free Press.
- O'Neil, J. and Lamm, S.L. 2000. Working as a learning coach team in action learning. New direction for adult and continuing education 43-52.
- Ortrum, Z. 2002. The Concept of Action Learning. The Learning Organization 9(Nov 3): 114-124.

- Passfield, R. 1996. Action learning: A paradigm whose time has come. ALAR Journal 1(2): 14-30.
- Pedler, M. 1996. Action learning for managers. London: The Learning Company Project.
- Pedler, M. 1997. Action learning in practice. 3<sup>rd</sup> ed. London: Gower.
- Pedler, M. 1997. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. Bershire: McGraw-Hill Book Company.
- Pedler, M., Burgoyne, J. ,and Boydell, T. 1991. The Learning Company A Strategy for Sustainable Development. McGraw-hill book company.
- Pitrik, R.D. and Mallich, K. 2004. Effect of Person-Centered Attitudes on Professional and Social Competence in a Blended Learning Paradigm. [Online].Available from: [http://www.ifets.info/journals/7\\_4/17.pdf](http://www.ifets.info/journals/7_4/17.pdf)[2009, January 4]
- Probst, G., Raub, S. ,and Romhardt k. 2000. Managing knowledge: Building blocks for success. New York: John Wiley & Sons.
- Procter, C. 2003. Blended Learning in Practice. [Online].Available from: <http://www.edu.salford.ac.uk/her>[2009, July 29]
- Revans, R. 1969. Science and management. London: Macdonald.
- Revans, R. 1973. Childhood and Maturity. Routledge, London.
- Revans, R. 1980. Action learning. New techniques for action learning. Blond & Briggs, London.
- Revans, R. 1982. What is action learning?. Journal of Management Development 1(3): 64 - 75.
- Revans, R. 2007. Action learning -a management development programme. Journal of Emerald Backfiles 37-44.
- Richard, K.B. 1967. Research and Consultancy in Industrial Enterprises. University of Durham Sociology 1(1): 33-60.
- Rochester Institute of Technology. 2004. Blended Learning Pilot Project: Final Report for the Academic Year 2003 – 2004. [Online].Available from: [http://distancelearning.rit.edu/blended/Files/BlendedPilotFinalReport2003\\_04.pdf](http://distancelearning.rit.edu/blended/Files/BlendedPilotFinalReport2003_04.pdf)[2009, September 29]
- Rovai, A. and Jordan, M. 2004. Blended Learning and Sense of Community: A Comparative Analysis with Traditional and Fully Online Graduate Course.

- [Online]. Available from: <http://www.irrodl.org/content/v5.2/rovai-jordan.html> [2009, March 4]
- SAP. 2000. Introducing knowledge management with mySAP.com. Waldorf: SAP.
- Sarvary, M. 1999. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. California Management Review 41(2), 95-107. [Online]. Available from: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=493867> [2010, March 28]
- Scarbrough, H., Swan, J., and Pretson, J. 1999. Knowledge Management: A Literature Review. London Institute of Personnel and Development.
- Schmidt, K. 2002. The Web-Enhanced Classroom. [Online]. Available from: <http://www.nait.org/jit/Articles/schmidt011802.pdf> [2009, October 9]
- Schneider, J. S., et al. 2002. Characteristics of the discussion in online and faceto-face focus group. Social Science Computer Review 20: 31-42.
- Schuyver, V. and Eric, M. 2004. Action Learning: Set Member Learning Experience. A dissertation of Doctor of Philosophy. Human and Organizational Systems. Fielding Graduate Institute.
- SECI model. (n.d.) Knowledge Management. [Online]. Available From : [http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti\\_12\\_2547\\_Learning\\_Org\\_2.pdf](http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti_12_2547_Learning_Org_2.pdf) [Jul 11, 2008]
- Senge, P. M. 1990. "GIVE ME A LEVER LONG ENOUGH . . . AND SINGLE-HANDED I CAN MOVE THE WORLD": Part one The Fifth Discipline. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. 1994. The Fifth Discipline: the art practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.
- Sharp, J. 1997. Communities of practice: A review of the literature [Online]. Available from: <http://www.tfriend.com/cop-lit.htm> [2006, April 7]
- Silverman, D. 2000. Doing qualitative research. London: Sage publications.
- Singh, H. 2005. Building effective blended learning programs. [Online]. Available from: <http://www.bookstoread.com/framework/blended-learning.pdf> [2009, July 10]
- Singh, H. and Reed, C. 2001. A White Paper: Achieving success with blended learning. [Online]. Available from:



- <http://www.centra.com/download/whitepapers/blendedlearning.pdf>[2010, March 15]
- Smith, J.M. 2001. Blended Learning: An Old Friend Gets a New Name. [Online]. Available from: <http://www.gwsae.org/Executiveupdate/2001/March/blended.htm>[2009, July 22]
- Stewart, T.A. 1997. Intellectual capital. New York: Doubleday.
- Sveiby, K.E. 1997. What is knowledge management? [Online]. Available from:[http://www2.eis.net.au/-karlerik/Knowledge Management.html](http://www2.eis.net.au/-karlerik/Knowledge%20Management.html)[2009, January 18]
- Tanenbaum, A. S. 2001. Modern Operating Systems. Amsterdam: Prentice Hall.
- The World Bank. 2004. The World Bank Research Program. Washington, D.C.: World Bank.
- Thorne, K. 2003. How to integrate online & traditional learning. London: Kogan Page.
- Timo, K. 2001. Knowledge Management Process Model. [Online]. Available from: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>[2010, January 10]
- Tindall, J.A. and Harold, D.G. 1985. Peer Peer : Becoming an EffectivePeer helper, pbk, 2<sup>nd</sup> ed, Muncie, Ind. : Accelerated Development 2 (5): 28.
- Tiwana, A. 2000. The Knowledge Management toolkit: Pratical Techniques for Building a Knowkedge Management System. New Jersey: Printice-Hall.
- Tom, T. 2003. Ten Principles for Knowledge Management Success. Seviceware technologies, Inc. [Online]. Available from: <http://www.serviceware.com/pdf/whitepaper-tenprinciples.pdf>[2010, September 17]
- Turban, E. and Aronson, J.E. 2001. Decision Support Systems and Intelligent Systems. 6th ed. Prentice Hall, Saddle River, NJ.
- Underhill, C. and Olmsted, G. M. 2003. An experimental comparison of computermediatedand face-to-face focus group. Social Science Computer Review 21: 506-512.
- Valiathan, P. 2002. Blended Learning Models. [Online]. Avalable from: [http://www.astd.org/LC/2002/0802\\_valiathan.htm](http://www.astd.org/LC/2002/0802_valiathan.htm)[2009 ,July 10]

- Voos, R. 2003. Blended Learning: What it is and Where it Might Take Us? Sloan-C View. v2 issue 1. [Online]. Available from: <http://www.aln.org/publications/view/v2n1/blended1.htm>[2009, January 12]
- Wang, F.W. and Plaskoff, J. 2002. "An Integrated development model". In Bellaver. R.F. and Lusa. J.M. (EDs). Knowledge Strategy and Technology. Boston: Artech House.
- Watkins, K., and Marsick, V. 1993. Sculpting the learning organization: Consulting using action technologies. In S. Vernon and L. Zachary (Eds.). The adult educators as consultant. New Directions for Continuing Education Series. San Francisco Jossey-Bass.
- Wiig, K. 1993. Knowledge management foundation. Schema Press, Arlington: TX.
- Wiig, M. Karl. 2002. Knowledge Management Has Many Facets. [Online]. Available from: [http://www.krii.com/downloads/Four\\_KM\\_Facets.pdf](http://www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf)[2010, Sep 7]
- William, J. R. and Peter S. C. 1997. Beyond instruction: comprehensive program planning for business and education. Indiana: Jossey-Bass.



คุรุศาสตร์วิทยาทรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก (Appendices)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม  
รายนามผู้เชี่ยวชาญสายสนับสนุนวิชาการ  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองรูปแบบชั้นงานวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการในด้านการจัดการความรู้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์. ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท      ข้าราชการบำนาญ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร. ญัฐสิริตา ศิริรัตน์      นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ สถาบันพัฒนาครู  
คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
3. คุณลาวัลย์ สุขยิ่ง      วิทยากร 7 ส่วนการเรียนรู้และบริการ  
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน)

### รายนามผู้เชี่ยวชาญรับรอง (ร่าง) รูปแบบสายสนับสนุนวิชาการด้านการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์. ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท      ข้าราชการบำนาญ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์. ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข      คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. อาจารย์ ดร.บุญเรือง เนียนหอม      สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. อาจารย์ ดร.วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย      คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
5. อาจารย์ ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา      คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต
6. อาจารย์ ดร.ปณิตา วรณพิรุณ      คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
7. อาจารย์ ดร.ประกอบ กรณีกิจ      สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. อาจารย์ ดร.มนต์ชัย พิณีจิตรสมุทร      ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ที่ปรึกษาอาวุโส ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริม  
การจัดการเพื่อสังคม
9. ดร.ดิศกุล เกษมสวัสดิ์      ผู้อำนวยการสำนักงาน กศน.  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## รายนามผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินพฤติกรรมกรรมการร่วมมือ การสื่อสาร และการมีพันธะสัญญา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. อาจารย์ ดร.พรพิมล วรรณษาภิรมย์โชค คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตร วิทยาเขตกำแพงแสน
3. อาจารย์ ดร.นภาพรณัย ยอดสิน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
4. ดร.นิรันดร์ สาโรวาท นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว สถาบันพัฒนาบุคลากร ด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด สำนักงานปราบปรามยาเสพติด
5. คุณมลทิพย์ สุวรรณทนะคุปต์ หัวหน้าส่วนผู้บริหารงานสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ฝ่ายพัฒนาพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญสายสนับสนุนเครื่องมือการจัดการความรู้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินตวีร์ คล้ายสังข์ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายไอซีที คณะครุศาสตร์ อาจารย์ประจำสาขาเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร. ชุณหวงศ์ ไทยอุปถัมภ์ คณบดี คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต
3. ดร.วิชิต เทพประสิทธิ์ ที่ปรึกษา บริษัท ไอเดีย แอสเซต จำกัด
4. อาจารย์ ศุภชัย จิระรังสินี่ Principal Technical Consultant บริษัท ออราเคิล คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
5. อาจารย์ นิธิศ จิรัชยะกุล วิทยากร open source Joomla ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณา ตรวจสอบ และรับรองรูปแบบฯ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา โตโพธิ์ไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แสงเดือน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาณี เส็งศรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. อาจารย์ ดร.บุญเรือง เนียนหอม สำนักวิชาการบำนาญ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. คุณเพ็ญจันทร์ เขียวประมุข ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหารฝ่าย  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย

### รายนามคณะกรรมการกิตติมศักดิ์ตรวจสอบโครงการนวัตกรรมแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แสงเดือน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา วัฒนสุโขประสิทธิ์ คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. คุณชลิตา บรรจงอักษร ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายพัฒนาพนักงาน  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย

### รายนามผู้มอบรางวัลในงาน KM KTB Day2011

1. คุณเพ็ญจันทร์ เขียวประมุข ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหารฝ่าย  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย
2. คุณชลิตา บรรจงอักษร ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายพัฒนาพนักงาน  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย

### รายนามผู้อนุเคราะห์ให้กลุ่มตัวอย่างเข้าชมงาน KM

1. คุณลาวัลย์ สุขยิ่ง วิทยากร 7 ส่วนการเรียนรู้อะไหล่และบริการ  
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน)



ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC

ผลการวิเคราะห์ จำนวน ร้อยละ

ผลการวิเคราะห์แสดงค่าความเที่ยง (Reliability)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลความตรงเชิงเนื้อหาของสภาพ ปัญหา และความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของ  
พนักงานธนาคารพาณิชย์

| รายละเอียดของความต้องการจำเป็น           | ระดับความคิดเห็น  |   |    | ค่า<br>IOC | หมายเหตุ |                  |
|--|---|---|----|------------|----------|------------------|
|  | 1   | 0 | -1 |            |          |                  |
| <b>ระดับการจัดการความรู้</b>             |   |   |    |            |          |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>                      | 1. จัดการความรู้ระดับบุคคล เช่น จัดหา<br>ความรู้ด้วยด้านต่างๆตัวของตนเอง ฯลฯ  | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|  | 2. จัดการความรู้ระดับกลุ่ม เช่น ทีมงาน<br>ช่วยกันรับผิดชอบหาความรู้ในการทำงาน<br>เป็นทีม ฯลฯ  | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|  | 3. จัดการความรู้ระดับองค์กร เช่น กำหนด<br>นโยบายสนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อ<br>ความก้าวหน้าธุรกิจองค์กร ฯลฯ                                       | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ความต้องการ</b>                       | 1. ให้พนักงานทุกระดับมีหน้าที่ใช้ประโยชน์<br>จากความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้เพื่อ<br>นำไปปฏิบัติจริง พร้อมทั้งเป็นตัวชี้วัดของ<br>การปฏิบัติงาน | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|  | 2. ให้คณะผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยให้คำแนะนำ<br>ในการทดลองที่ได้จากการจัดการความรู้<br>หรือปฏิบัติจริงที่ได้จากการจัดการความรู้<br>พร้อมทั้งวิเคราะห์ผล   | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|  | 3. ให้ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้ความรู้ที่<br>ได้จากการจัดการความรู้ให้เป็นประโยชน์มี<br>ประสิทธิภาพ  | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ผู้รับผิดชอบการทำงานจัดการความรู้</b> |   |   |    |            |          |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>                      | 1. ทีมผู้บริหาร   | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|  | 2. ทีม KM ในการจัดความรู้ให้เป็นระบบ  | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|  | 3. หัวหน้าแผนกแต่ละสายงานเป็น<br>ผู้รับผิดชอบ   | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|  | 4. ทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ  | 3 | -  | -          | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |

| รายละเอียดของความต้องการจำเป็น                              | ระดับความคิดเห็น   |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |                  |
|---|--|---|----|---------|------------------|------------------|
|   | 1  | 0 | -1 |         |                  |                  |
| 5. ตัวท่านเอง   | 3  | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |                  |
| <b>ความต้องการ</b>  | 1. บทบาทของพนักงานธนาคารทุกคนในการเป็นผู้มีส่วนร่วม  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>กระบวนการจัดการความรู้</b>                               |  |   |    |         |                  |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>   | 1. แบบ ก.พ.ร. 7 ชั้น ( 1.การบ่งชี้ความรู้ 2. การสร้าง และแสวงหาความรู้ 3.การจัดเก็บ และวิเคราะห์เก็บรวบรวม 4.การเข้าถึงความรู้ 6.การแลกเปลี่ยน และ 7.การเรียนรู้)                    | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 2. แบบ ส.ค.ส. 3 ชั้น (“โมเดลปลาหู” 1. ส่วน “หัวปลา” ส่วนที่เป็นเป้าหมาย 2.ส่วน “ตัวปลา” ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3.ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) ส่วนของ “คลังความรู้” | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 3. ธนาคารกำหนดเอง  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 4. ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงาน/กลุ่มต่างๆ กำหนดเอง   | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>เป้าหมายการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b> |  |   |    |         |                  |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>   | 1. เรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารให้ชัดเจนสัมพันธ์และในแนวทางธุรกิจ  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 2. เป้าหมายเรื่อง que ผู้บริหารให้ความสำคัญ  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 3. เป้าหมายเรื่อง que พนักงานให้ความสำคัญ  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ปัญหา</b>  | 1. มีงบประมาณแต่ไม่เพียงพอสำหรับจัดกิจกรรมการจัดการความรู้   | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 2. ไม่มีงบประมาณสนับสนุนเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ความต้องการ</b>  | 1. ผู้บริหารสนับสนุนด้านงบประมาณ   | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |

| รายละเอียดของความต้องการจำเป็น  | ระดับความคิดเห็น   |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |                  |
|---|--|---|----|---------|------------------|------------------|
|   | 1  | 0 | -1 |         |                  |                  |
|   | 2. ผู้บริหารสนับสนุนเครื่องมือการสื่อสาร<br>แลกเปลี่ยนความรู้                            | 3 | -  | -       |                  | 1.00             |
| 3. ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมการจัดการ<br>ความรู้                         | 3  | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |                  |
| 4. ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมการก่อให้เกิด<br>นวัตกรรมของผลงานด้านธุรกิจ | 3  | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |                  |
| <b>องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b>           |  |   |    |         |                  |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>   | 1. มีการกำหนดสมาชิกกลุ่ม 4-6 คน  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 2. มีทีมการจัดการความรู้ (KM) ใน   | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 3. การรับผิดชอบ  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 4. มีเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารและ<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้                                  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 5. มีวิธีการและขั้นตอนในการจัดการความรู้<br>ทั้ง 7 ขั้นตอน                               | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 6. มีงบประมาณในการสนับสนุนการทำ<br>KM  | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 7. มีผู้นำในการจัดการดำเนินงานKMได้<br>อย่างมีประสิทธิภาพ                                | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ปัญหา</b>  | 1. ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับ<br>การสืบค้นในระบบ เช่น login เพื่อเข้า blog<br>ฯลฯ | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 2. คิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่<br>ยุ่งยาก                                       | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 3. ขาดการแบ่งปันในการแลกเปลี่ยนความรู้<br>ที่ดีกับพนักงานด้วยกัน                         | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 4. ขาดความร่วมมือที่ดีในการเข้าร่วม<br>กิจกรรม   | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | 5. ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการ<br>จัดการความรู้                                     | 3 | -  | -       | 1.00             | สามารถนำไปใช้ได้ |

| รายละเอียดของความต้องการจำเป็น   | ระดับความคิดเห็น |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |
|--|------------------|---|----|---------|------------------|
|  | 1                | 0 | -1 |         |                  |
| 6. มีความรู้มากมายที่ยากเผยแพร่แต่ไม่รู้ว่าจะเขียนยังไง                                      | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 7. ไม่กล้าพูดหรือเสนอแนวความคิดในเรื่องที่ตนสนใจ   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 8. ไม่พยายามเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 9. ไม่กล้าเข้าไปพบผู้รู้เพราะผู้รู้พูดจาดุ   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 10. และไม่ให้ความร่วมมือ   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 11. ขี้เกียจเขียนเรื่องราวที่ตนเองรู้  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ความต้องการ</b>   |                  |   |    |         |                  |
| 1. ผู้ช่วยสาธิตระบบงานและโครงการในรูปแบบแผ่นอิเล็กทรอนิกส์                                   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>เครื่องมือการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b>                                |                  |   |    |         |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>  |                  |   |    |         |                  |
| 1. หนังสือ หรือ นิตยสาร  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. กระทำในอินเทอร์เน็ต   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 3. อีเมล   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 4. ผ่านสื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ เช่น CAI, CBT   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 5. Blog  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 6. ผ่านกระดานสนทนา   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 7. Social networking เช่น Facebook   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ปัญหา</b>   |                  |   |    |         |                  |
| 1. ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการใช้แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น เครื่องบันทึกเสียง คอมพิวเตอร์ ฯลฯ | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. ขาดโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ในการเอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนความรู้                          | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |



| รายละเอียดของความต้องการจำเป็น  | ระดับความคิดเห็น |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |
|---|------------------|---|----|---------|------------------|
|   | 1                | 0 | -1 |         |                  |
| 3. เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้มีจำนวนจำกัดต่อการใช้งาน                       | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 4. ขาดระบบอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพต่อการใช้งาน                             | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 5. ไม่มีช่องทางการสร้าง Folder สำหรับ Share ความรู้ต่างๆในระบบของธนาคาร □ | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 6. ไม่มีเว็บไซต์ช่องทางการจัดการความรู้                                   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 7. ไม่มี Flip chart   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 8. ไม่มี Whiteboard   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ความต้องการ</b>  |                  |   |    |         |                  |
| 1. การสร้างเครือข่ายของการเรียนรู้เพื่อนร่วมกระดานสนทนา                   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. มี blog ของตนเองในการระดมความคิดเห็น                                   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 3. ระบบสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาในงานของตน                               | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 4. มีมุม KM หนังสือความรู้ คู่มือเพื่อการหาคำตอบในงาน                     | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>กิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b>                |                  |   |    |         |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>   |                  |   |    |         |                  |
| 1. การจัดทำเอกสารการจัดการความรู้   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. การจัดทำฐานความรู้การจัดการความรู้                                     | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 3. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 4. ระบบพี่เลี้ยง  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 5. การสับเปลี่ยนงาน   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 6. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |

| รายละเอียดของความต้องการจำเป็น                                   | ระดับความคิดเห็น |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |
|--|------------------|---|----|---------|------------------|
|  | 1                | 0 | -1 |         |                  |
| 7. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website                          | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 8. การประชาสัมพันธ์เรื่องการจัดการความรู้                        | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 9. จดหมายข่าวการจัดการความรู้                                    | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 10. กระดานสำหรับแลกเปลี่ยนทั้งออนไลน์และออฟไลน์                  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ปัญหา</b>   |                  |   |    |         |                  |
| 1. ขาดการสื่อสารให้ท่านทราบว่ามีความรู้ใหม่เกิดขึ้น              | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. ขาดการแบ่งปันในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีกับพนักงานด้วยกัน     | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ความต้องการ</b>   |                  |   |    |         |                  |
| 1. ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์มาแลกเปลี่ยน                        | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. ความรู้จากประสบการณ์ด้วยกรณีศึกษาค้นหาเรื่องราวมาแลกเปลี่ยน   | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>นำองค์ความรู้ไปเผยแพร่ความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b> |                  |   |    |         |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>  |                  |   |    |         |                  |
| 1. จัดทำคู่มือปฏิบัติทำงาน                                       | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. จัดมุมความรู้ในแผนกงาน  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 3. การนำองค์ความรู้รวมในคอลัมน์ของตนเองหรือ blog ในอินเทอร์เน็ต  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 4. สร้าง website การจัดการความรู้ของตนเอง                        | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 5. จัดเก็บองค์ความรู้มาใส่ใน Database                            | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 6. การแลกเปลี่ยนกระู้ความรู้ใน website                           | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 7. ก่อเกิดเป็นนวัตกรรมผลงานนำไปใช้<br>อย่างแพร่หลาย              | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 8. ผังงาน Work flow  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |

| รายละเอียดของความต้องการจำเป็น                                      | ระดับความคิดเห็น |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |
|---|------------------|---|----|---------|------------------|
|   | 1                | 0 | -1 |         |                  |
| 9. งาน Software เพื่อนำไปใช้งาน                                     | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ปัญหา</b>  |                  |   |    |         |                  |
| 1. ไม่กล้าพูดหรือเสนอแนวความคิดในเรื่องที่ตนสนใจ                    | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. ขี้เกียจเขียนเรื่องราวที่ตนเองรู้                                | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ความต้องการ</b>  |                  |   |    |         |                  |
| 1. จัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ช่วงเวลาในการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b>       |                  |   |    |         |                  |
| <b>สภาพปัจจุบัน</b>   |                  |   |    |         |                  |
| 1. ก่อนเริ่มทำงานในช่วงเวลาเช้า                                     | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. ระหว่างเวลาการทำงาน  | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 3. พักกลางวันทำการสืบค้นและแลกเปลี่ยนความรู้                        | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 4. ช่วงเวลาหลังเลิกงานตอนเย็น                                       | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 5. ช่วงเวลากลับบ้านค้นหาความรู้ก่อนนอน                              | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 6. ช่วงเวลาวันหยุดจากการทำงาน                                       | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ปัญหา</b>  |                  |   |    |         |                  |
| 1. ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้                    | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. ขาดความร่วมมือที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรม                          | 3                | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |

ผลการวิเคราะห์การสำรวจ สภาพ ปัญหา และความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้  
ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

| ผลวิเคราะห์<br>ความสำคัญ   | ผลการวิเคราะห์การสำรวจ สภาพ ปัญหา และความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ   |   |   |
|--|--|---|---|
|  | สภาพปัจจุบัน   | ปัญหา   | ความต้องการ   |
| ระดับการ<br>จัดการความรู้  | 1. จัดการความรู้ระดับกลุ่ม เช่น<br>ทีมงานช่วยกันรับผิดชอบหา<br>ความรู้ในการทำงานเป็นทีม<br>ฯลฯ   |   |   |
| ผู้รับผิดชอบ<br>การทำงาน<br>จัดการความรู้                            | 1. ทีม KM ในการจัดความรู้ให้<br>เป็นระบบ<br>2. หัวหน้าแผนกแต่ละสายงาน<br>เป็นผู้รับผิดชอบ  |   |   |
| กระบวนการ<br>จัดการความรู้   | 1. ธนาคารกำหนดเอง<br>2. แบบ ก.พ.ร. 7 ชั้น ( 1.การ<br>บ่งชี้ความรู้ 2.การสร้าง และ<br>แสวงหาความรู้ 3.การจัดเก็บ<br>4.สังเคราะห์เก็บรวบรวม 5.<br>การเข้าถึงความรู้ 6.การ<br>แลกเปลี่ยน และ 7.การ<br>เรียนรู้) |   |   |
| เป้าหมายการ<br>จัดการความรู้<br>ด้วยการ<br>เรียนรู้จาก<br>การปฏิบัติ | 1. เรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์<br>พันธกิจ และเป้าหมายของ<br>ธนาคารให้ชัดเจนสัมพันธ์<br>และในแนวทางธุรกิจ   | 1. มีงบประมาณแต่ไม่<br>เพียงพอสำหรับจัด<br>กิจกรรมการจัดการความรู้<br>2. ไม่มีงบประมาณสนับสนุน<br>เครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวก<br>ที่ดีในการแบ่งปัน<br>และแลกเปลี่ยนความรู้ | 1. ให้พนักงานทุกระดับมี<br>หน้าที่ใช้ประโยชน์จาก<br>ความรู้ที่ได้จากการ<br>จัดการความรู้เพื่อนำไป<br>ปฏิบัติจริง พร้อมทั้งเป็น<br>ตัวชี้วัดของการ<br>ปฏิบัติงาน |
| องค์ประกอบ<br>การจัดการ<br>ความรู้ด้วย<br>การเรียนรู้                | 1. มีการกำหนดหัวข้อปัญหาใน<br>เรื่องงานของตน<br>2. มีเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสาร<br>และแลกเปลี่ยนเรียนรู้  | 1. มีความรู้มากแต่ไม่<br>สามารถจัดเก็บ แยกกลุ่ม<br>และเรียกองค์ความรู้<br>นำไปใช้งานได้ง่าย<br>2. ไม่มีเครื่องมือในการ  | 1. ความรู้ที่ได้จาก<br>ประสบการณ์มา<br>แลกเปลี่ยน   |

| ผลวิเคราะห์<br>ความสำคัญ   | ผลการวิเคราะห์สำรวจ สภาพ ปัญหา และความต้องการจำเป็นในการ<br>จัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | สภาพปัจจุบัน   | ปัญหา   | ความต้องการ   |
| จากการ<br>ปฏิบัติ  | 3. มีการกำหนดสมาชิกกลุ่ม 4-6<br>คน   | แลกเปลี่ยนความรู้<br>3. ไม่มีการกำหนดหัวข้อ<br>ประเด็นปัญหาเพื่อ<br>แลกเปลี่ยนความรู้<br>4. ไม่มีพี่เลี้ยงกลุ่มช่วย<br>กระตุ้นให้ท่านแลกเปลี่ยน<br>ความรู้  |   |
| เครื่องมือการ<br>จัดการความรู้<br>ด้วยการ<br>เรียนรู้จาก<br>การปฏิบัติ | 1. อีเมล<br>2. หนังสือ หรือ นิตยสาร<br>3. กระทำในอินเทอร์เน็ต<br>4. ผ่านกระดานสนทนา  | 1. ขาดระบบอินเทอร์เน็ตที่ดี<br>มีคุณภาพต่อการใช้งาน<br>2. ขาดโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์<br>ในการเอื้อประโยชน์ต่อ<br>การแลกเปลี่ยนความรู้<br>3. ไม่มีช่องทางการสร้าง<br>Folder สำหรับ Share<br>ความรู้ต่างๆในระบบของ<br>ธนาคาร<br>4. ไม่มีเว็บไซต์ช่องทางการ<br>จัดการความรู้<br>5. ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพ<br>ในการใช้แลกเปลี่ยน<br>ความรู้ เช่น เครื่อง<br>บันทึกเสียง คอมพิวเตอร์<br>ฯลฯ | 1. ผู้บริหารสนับสนุน<br>เครื่องมือการสื่อสาร<br>แลกเปลี่ยนความรู้<br>2. ระบบสืบค้นข้อมูลเพื่อ<br>นำมาพัฒนาในงานของ<br>ตน<br>3. การสร้างเครือข่ายของ<br>การเรียนรู้เพื่อนร่วม<br>กระดานสนทนา |
| กิจกรรมการ<br>จัดการความรู้<br>ด้วยการ<br>เรียนรู้จาก<br>การปฏิบัติ    | 1. การจัดทำเอกสารการจัดการ<br>ความรู้<br>2. การประชาสัมพันธ์เรื่องการ<br>จัดการความรู้<br>3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน<br>website<br>4. การจัดทำฐานความรู้การ<br>จัดการความรู้<br>5. กระดานสำหรับแลกเปลี่ยน | 3. ขาดการสื่อสารให้ท่าน<br>ทราบว่ามีความรู้ใหม่<br>เกิดขึ้น<br>4. ขาดการแบ่งปันในการ<br>แลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีกับ<br>พนักงานด้วยกัน   | 1. ผู้บริหารสนับสนุน<br>กิจกรรมการจัดการ<br>ความรู้   |

| ผลวิเคราะห์<br>ความสำคัญ                                  | ผลการวิเคราะห์สำรวจ สภาพ ปัญหา และความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | สภาพปัจจุบัน   | ปัญหา  | ความต้องการ   |
|   | ทั้งออนไลน์และออฟไลน์  |  |   |
| นำองค์ความรู้ไปเผยแพร่ความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำคู่มือปฏิบัติทำงาน</li> <li>2. จัดเก็บองค์ความรู้มาใส่ใน Database</li> <li>3. สร้าง website การจัดการความรู้ของตนเอง</li> <li>4. การแลกเปลี่ยนกระทุ่ความรู้ใน website</li> <li>5. การนำองค์ความรู้รวมในคอลัมน์ของตนเองหรือ blog ในอินเทอร์เน็ต</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. ไม่กล้าพูดหรือเสนอแนวความคิดในเรื่องที่ตนสนใจ</li> <li>4. ขี้เกียจเขียนเรื่องราวที่ตนเองรู้</li> </ol>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. จัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้</li> </ol> |
| ช่วงเวลาในการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ก่อนเริ่มทำงานในช่วงเวลาเช้า</li> <li>2. ช่วงเวลาหลังเลิกงานตอนเย็น</li> <li>3. พักกลางวันทำการสืบค้นและแลกเปลี่ยนความรู้</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้</li> <li>4. ขาดความร่วมมือที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรม</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บทบาทของพนักงานธนาคารทุกคนในการเป็นผู้มีส่วนร่วม</li> </ol>                 |



ผลการวิเคราะห์จำนวน ร้อยละขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

| องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ   |  |   |                              |  |
|--|--|---|------------------------------|--|
| 1. การจัดการความรู้  | 2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ  | 3. ผลจากแบบสอบถาม   |                              | ผู้วิจัย   |
|  |  | Need assessment   |                              |  |
|  |  | ผลการวิเคราะห์  | ร้อยละ                       |  |
| Marquardt (1996), Awad และ Ghaziri (2004), Giri (2000), Koskinen (2003), APQC และ Anderson (1995), Nonaka (1994), Awad & Ghaziri (2004), Muina และ Enrique (2002) , สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547),บุญส่ง หาญพานิช (2546),กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546),จิรัชณา วิเชียรปัญญา (2549),เนาวนิตย์ สงคราม (2550),โกศล ดีศีลธรรม (2546) | Marquardt (1999), Reg Revans (1997), Pedler (1997) , Passfield (1996) วรพรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548), วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2544) |   |                              |  |
|  | กำหนดปัญหา   | 1. มีการกำหนดหัวข้อปัญหาในรายงานของตน<br>2. มีเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>3. มีการกำหนดสมาชิกกลุ่ม 4-6 คน | 57.7<br>57.2<br>26.3         | 1.การกำหนดหัวข้อปัญหา (Problem)  |
| ระดับกลุ่ม   | กำหนดกลุ่ม   | 1. จัดการความรู้ระดับกลุ่ม เช่น ทีมงานช่วยกันรับผิดชอบหาความรู้ในการทำงานเป็นทีม ฯลฯ  | 59.3                         | 2 การจัดตั้งกลุ่ม (Set of Group) สมาชิกทีมงาน  |
| เทคโนโลยี  |  | 1. อีเมล<br>2. หนังสือ หรือ นิตยสาร<br>3. กระดานอินเทอร์เน็ต<br>4. ผ่านกระดานสนทนา  | 66.1<br>46.6<br>38.5<br>35.8 | 3.กระบวนการและเครื่องมือระบบ Learning Management System หรือระบบการจัดการเรียนรู้ เป็นซอฟต์แวร์ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการเรียนการสอนผ่านเว็บ |

| องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ   |  |  |                                      |   |
|--|--|--|--------------------------------------|---|
| 1. การจัดการความรู้<br>Marquardt (1996), Awad และ Ghaziri (2004), Giri (2000), Koskinen (2003), APQC และ Anderson (1995), Nonaka (1994), Awad & Ghaziri (2004), Muina และ Enrique (2002) , สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547),บุญส่ง หาญพานิช (2546),กานต์สุดา มาณะศิริรานนท์ (2546),จิรัชณา วิเชียรปัญญา (2549),เนาวนิตย์ สงคราม (2550),โกศล ตีศีลธรรม (2546) | 2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ<br>Marquardt (1999), Reg Revans (1997), Pedler (1997) , Passfield (1996) วรพรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548), วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2544) | 3. ผลจากแบบสอบถาม<br>Need assessment   |                                      | ผู้วิจัย  |
|  |  | ผลการวิเคราะห์   | ร้อยละ                               |   |
|  | การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง  | 1. จัดทำคู่มือปฏิบัติทำงาน<br>2. จัดเก็บองค์ความรู้มาใส่ใน Database<br>3. สร้าง website การจัดการความรู้ของตนเอง<br>4. การแลกเปลี่ยนระหู่ความรู้ใน website<br>5. การนำองค์ความรู้รวมในคอลัมน์ของตนเองหรือ blog ในอินเทอร์เน็ต                              | 63.7<br>39.3<br>31.7<br>27.4<br>23.6 | 4.การเรียนรู้ด้วยการสร้างแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง |
| วัดมนธรรม  |  | 1. ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้<br>2. ขาดความร่วมมือที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรม<br>3. ไม่กล้าพูดหรือเสนอแนวความคิดในเรื่องที่ตนสนใจ<br>4. ขาดการแบ่งปันในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีกับพนักงานด้วยกัน<br>5. ขี้เกียจเขียนเรื่องราวที่ตนเองรู้ | 40.7<br>40.7<br>38.5<br>35.8<br>22.8 |   |

ผลการวิเคราะห์จำนวน ร้อยละของขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

| ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  |   |   |        |                       |  |
|--|---|---|--------|-----------------------|--|
| การจัดการความรู้   | การเรียนรู้จากการปฏิบัติ  | ผลจากแบบสอบถาม  |        | ผู้วิจัย              | รายละเอียดขั้นตอน  |
|  |   | Need assessment   |        |                       |  |
|  |   | ผลการวิเคราะห์  | ร้อยละ |                       |  |
| [Marquardt (1996), Trapp(1999), Probst & Others (2000), Kucsá (2001), Tobin (2003), โภคล ดีศีลธรรม (2546), Wiig (1993), Anderson (1995), Alavi (1997), Beckman(1997), O'Dell (1998), Morse (1999), อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) | Marquardt, (1999), McGill และ Beauty (1992), Garratt(1997), สมโภชน์ นพคุณ และนทีทิพย์ สมเกียรติกุล (2542), ประจวบ แหลมหลัก (2547), Ivergard (2545), Dixon, N.M. (1998), Pedler (1997), วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) |   |        |                       |  |
| 1. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation)   | 1. กำหนดสถานการณ์ของปัญหา   | จัดการความรู้ระดับกลุ่ม เช่น ทีมงานช่วยกันรับผิดชอบหาความรู้ในการทำงานเป็นทีม ฯลฯ | 59.3   | 1.กำหนดสถานการณ์ปัญหา | 1. กำหนดการเตรียมพร้อมเครื่องมือการจัดการความรู้ผ่านออนไลน์ และประชุมเทคนิควิธีการใช้งานและคู่มือ ทำการจัดตั้งกลุ่ม/บุคคลที่มีความรู้และสนใจในเรื่องเดียวกันจัดตั้งกลุ่ม CoP Online เพื่อความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้กิจกรรม ประสบการณ์ได้ในวงกว้างขึ้นโดยไม่ต้องมาพบปะหน้ากัน กลุ่มคนที่สนใจในเรื่องนี้จะรวมตัวกัน เมื่อใครมีปัญหา ก็จะมาร่วมแสดงความคิดเห็นใน Web board และตอบคำถาม ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งความต้องการของกลุ่มด้วยการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้คือ การกำหนดนิยามสิ่งที่ยังต้องการให้บุคลากรธนาคารพาณิชย์ไทยเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ |
|  |   | มีการกำหนดหัวข้อปัญหาในเรื่องงานของตน   | 57.7   |                       |  |
|  |   | มีการกำหนดสมาชิกกลุ่ม 4-6 คน  | 26.3   |                       |  |
|  |   | ทีม KM ในการจัดความรู้ให้เป็นระบบ   | 53.7   |                       |  |

ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

| การจัดการความรู้  | การเรียนรู้จากการปฏิบัติ  | ผลจากแบบสอบถาม<br>Need assessment  |             | ผู้วิจัย | รายละเอียดขั้นตอน   |
|---|---|--|-------------|----------|---|
|   |   | ผลการวิเคราะห์   | ร้อยละ      |          |   |
| <p>[Marquardt (1996), Trapp(1999), Probst &amp; Others (2000), Kucsa (2001), Tobin (2003), โภศล ศีลธรรม (2546), Wiig (1993), Anderson (1995), Alavi (1997), Beckman(1997), O'Dell (1998), Morse (1999), อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549)</p> | <p>Marquardt, (1999), McGill และ Beauty (1992), Garratt(1997), สมโภชน์ นพคุณ และนทีทิพย์ สมเกียรติกุล (2542), ประจวบ เพลมหลัก (2547), Ivergard (2545), Dixon, N.M. (1998), Pedler (1997), วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548)</p> | <p>แบบ ก.พ.ร. 7 ชั้น ( 1.การป่งชี้ความรู้ 2.การสร้าง และแสวงหาความรู้ 3.การจัดเก็บ 4.สังเคราะห์เก็บรวบรวม 5.การเข้าถึงความรู้ 6.การแลกเปลี่ยน และ 7.การเรียนรู้)</p> | <p>23.8</p> |          | <p>ค่านิยมและเป้าหมายต่างๆ</p> <p>การสร้างองค์ความรู้ใหม่ภายใต้หน่วยงานหรือบุคลากรในธนาคารพาณิชย์ไทย ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดวิกฤติอะไร แก้ไขอย่างไร ผลเป็นเช่นไรด้วยการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมมาสกัดความรู้ เช่น 1) สร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่นระหว่างองค์กร การสร้างเครือข่าย 2) สร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงจากความผิดพลาด 3) สร้างความรู้ผ่านการจัดทำคู่มือการทำงาน</p> |
|   |   | <p>เรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารให้ชัดเจนสัมพันธ์และในแนวทางธุรกิจ</p>  | <p>70.2</p> |          |   |

ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

| การจัดการความรู้   | การเรียนรู้จากการปฏิบัติ   | ผลจากแบบสอบถาม  |        | ผู้วิจัย                         | รายละเอียดขั้นตอน  |
|--|--|---|--------|----------------------------------|--|
|  |  | Need assessment   |        |                                  |  |
|  |  | ผลการวิเคราะห์  | ร้อยละ |                                  |  |
| [Marquardt (1996), Trapp(1999), Probst & Others (2000), Kucsa (2001), Tobin (2003), โทศล ดิศาสตร์ม (2546), Wiig (1993), Anderson (1995), Alavi (1997), Beckman(1997), O'Dell (1998), Morse (1999), อรรถศรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) | Marquardt, (1999), McGill และ Beauty (1992), Garratt(1997), สมโภชน์ นพคุณ และนทีทิพย์ สมเกียรติกุล (2542), ประจวบ เพลมหลัก (2547), Ivergard (2545), Dixon, N.M. (1998), Pedler (1997), วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) |   |        |                                  |  |
| 2. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Storage and Retrieval)   |  | 2.มีเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้              | 57.2   | 2.การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ    | 2. องค์กรมีระบบการจัดการกับความรู้ ภายหลังนำเข้าจัดเก็บในระบบเพื่อให้ความรู้มีชีวิต มีความทันสมัย (Update) และเพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้นั้นไปใช้ ด้วยการ 1) แยกประเภทองค์ความรู้ที่ได้ 2) จัดกลุ่มองค์ความรู้ประเภทเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน 3) ตั้งชื่อกลุ่มองค์ความรู้ให้จัดเก็บและเรียกใช้ง่าย |
|  |  | 1. จัดทำคู่มือปฏิบัติทำงาน                                      | 63.7   |                                  |  |
|  |  | 2. จัดเก็บองค์ความรู้มาใส่ใน Database                           | 39.3   |                                  |  |
| 3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)   | 2.การถามคำถามและการสะท้อนการเรียนรู้<br>3. การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา<br>4. การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ   | 3.สร้าง website การจัดการความรู้ของตนเอง                        | 31.7   | 3.การแลกเปลี่ยนแนวทางการแก้ปัญหา | 3. องค์กรประกอบหลักการของการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ คน สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ให้โอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมอง แนวทางอย่างใกล้ชิด  |
|  |  | 3. การแลกเปลี่ยนกระทุ่ความรู้ใน website                         | 27.4   |                                  |  |
|  |  | 4. การนำองค์ความรู้รวมในคอลัมน์ของตนเองหรือ blog ในอินเทอร์เน็ต | 23.6   |                                  |  |

ขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

| การจัดการความรู้  | การเรียนรู้จากการปฏิบัติ   | ผลจากแบบสอบถาม  |        | ผู้วิจัย       | รายละเอียดขั้นตอน   |
|---|--|-----------------|--------|----------------|---|
|   |  | Need assessment |        |                |   |
|   |  | ผลการวิเคราะห์  | ร้อยละ |                |   |
| [Marquardt (1996), Trapp(1999), Probst & Others (2000), Kucsá (2001), Tobin (2003), โทศล ดิ์ศลธรรม (2546), Wiig (1993), Anderson (1995), Alavi (1997), Beckman(1997), O'Dell (1998), Morse (1999), อรรถรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) | Marquardt, (1999), McGill และ Beauty (1992), Garratt(1997), สมโภชน์ นพคุณ และนทีทิพย์ สมเกียรติกุล (2542), ประจวบ แหลมหลัก (2547), Ivergard (2545), Dixon, N.M. (1998), Pedler (1997), วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) |                 |        |                |   |
|   | 5. การประเมินผล  |                 |        | 4.การประเมินผล | 4. สรุปผลการเรียนรู้ของกลุ่มสมาชิกแต่ละคน เมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ หรือการทำงานโครงการ พร้อมทั้ง การประเมินตนเอง (Self-Assessment)<br><br>5. พัฒนาเอกลักษณ์ในการเรียนรู้เมื่อบุคคล/กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้วยการ 1) สร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 2) สร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ 3) กำหนดวิธีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร 4) สร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |

1.



ผลความตรงเชิงเนื้อหาองค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

| องค์ประกอบ                      | ตัวแปรที่สังเกตได้  | ระดับความ |   |      | ค่า IOC | หมายเหตุ             |
|---------------------------------|---|-----------|---|------|---------|----------------------|
|                                 |   | คิดเห็น   | 1 | 0 -1 |         |                      |
| 1.กลุ่ม/สมาชิก<br>พนักงานธนาคาร | พนักงานธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ 2 คน<br>ขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน กำหนดเป้าหมาย<br>หรือแนวทางร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย<br>เดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้าง<br>ความรู้ภายในธนาคารนั้น จำเป็นต้องมีการ<br>เรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดย<br>อาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน<br>ธนาคารมารวมมือกัน มีการแลกเปลี่ยน<br>ความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อ<br>พัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มให้<br>เกิดขึ้น ร่วมกันคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ<br>ภายใต้ความร่วมมือร่วมกัน รวมทั้งการได้รับ<br>ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความ<br>อิสระในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานซึ่ง<br>จะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายใน<br>ธนาคาร โดยที่สมาชิกในกลุ่มจะ<br>ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่ม รองหัวหน้า และ<br>สมาชิกกลุ่ม | 8         | 1 | -    | 0.88    | สามารถ<br>นำไปใช้ได้ |
| 2.ปัญหาในงาน<br>ธนาคาร          | ปัญหาในงานธนาคาร อาจเป็น<br>ปัญหาของฝ่าย ของกลุ่ม ของลูกค้า<br>ผู้เกี่ยวข้อง อาจเป็นปัญหาจากระบบงาน<br>ต้องเป็นปัญหาที่สมาชิกสามารถแก้ไขได้<br>การแก้ปัญหาทำได้โดยมีเครื่องมือการ<br>ทำงานหรือวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม   | 8         | 1 | -    | 1.00    | สามารถ<br>นำไปใช้ได้ |
| 3.วัฒนธรรมองค์กร                | ระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มี<br>การพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและเป็น  | 8         | 1 | -    | 0.88    | สามารถ<br>นำไปใช้ได้ |



| องค์ประกอบ                      | ตัวแปรที่สังเกตได้   | ระดับความ<br>คิดเห็น | ค่า<br>IOC  | หมายเหตุ                     |
|---------------------------------|--|----------------------|-------------|------------------------------|
|                                 |  | 1 0 -1               |             |                              |
|                                 | <p>ตัวกำหนดความประพฤติ และพฤติกรรมใน<br/>การทำงานของบุคลากรในองค์กร โดย<br/>จะต้องทำให้พนักงานธนาคารพาณิชย์มี<br/>วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตในการสร้างความรู้<br/>การแลกเปลี่ยนความรู้ มีการถ่ายทอด<br/>ความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการ<br/>ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีชีวิต<br/>ของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งการปรับเปลี่ยน<br/>วัฒนธรรมองค์กรนี้ จะประกอบไปด้วยการ<br/>ปรับแนวคิดและทัศนคติที่มีพันธสัญญาใน<br/>งาน การสร้างแรงจูงใจด้วยการสื่อสาร และ<br/>การสร้างร่วมมือบนความไว้วางใจ</p>  |                      |             |                              |
| <p>4.เทคโนโลยี<br/>สารสนเทศ</p> | <p>กระบวนการต่างๆ และระบบงานที่<br/>ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ ซึ่งรวมถึง<br/>เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ และกระบวนการ<br/>ในการนำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ มาใช้<br/>งาน เพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และ<br/>แสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ<br/>ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ ซึ่งการ<br/>พัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้วยการ<br/>เรียนรู้จากการปฏิบัติฯ นี้ จะใช้เครื่องมือ<br/>สนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้<br/>(CSCL) ได้แก่ เว็บไซต์การจัดการความรู้<br/>การเขียนบล็อก เว็บบอร์ด และการสนทนา<br/>ผ่านห้องสนทนาเพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยน<br/>เรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร และ<br/>ติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกันและกัน อย่าง<br/>ทั่วถึง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ</p> | <p>8 1 -</p>         | <p>0.88</p> | <p>สามารถ<br/>นำไปใช้ได้</p> |

ผลความตรงเชิงเนื้อหาแผนกำกับกิจกรรมขั้นตอนการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงาน  
ธนาคารพาณิชย์


| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์ | กิจกรรม                               | ตัวแปรที่สังเกตได้  | ระดับความ |   |    | ค่า  | หมายเหตุ         |
|----------------------|---------------------------------------|---|-----------|---|----|------|------------------|
|                      |                                       |   | คิดเห็น   |   |    | IOC  |                  |
|                      |                                       |   | 1         | 0 | -1 |      |                  |
| สัปดาห์ที่ 1         | 1.ปฐมนิเทศ                            | วันที่ 1  | 8         | 1 | -  | 0.88 | สามารถนำไปใช้ได้ |
|                      | ✍ 1.1 แนะนำรูปแบบการดำเนิน<br>กิจกรรม | ชี้แจง กิจกรรมเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน<br>แนะนำตนเองกับเพื่อนร่วมกิจกรรม/โครงการ<br>แจกคู่มือการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ   |           |   |    |      |                  |
|                      | 1.2 จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ       | แจกและเก็บแบบสอบถามเบื้องต้นในความรู้เรื่องการ<br>จัดการความรู้ (ผู้มีความรู้แล้วข้ามไปข้อถัดไป)<br>ชี้แจงรายละเอียดกิจกรรมของโครงการ และเกณฑ์การ<br>ประเมินผล ในพฤติกรรมสื่อสาร ความร่วมมือและ<br>พันธะสัญญาในงาน<br>แจกและเก็บแบบสอบถามเบื้องต้นความรู้และทักษะการ<br>ใช้คอมพิวเตอร์ (ผู้มีความรู้แล้วข้ามไปข้อถัดไป)<br>สาธิตและฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้<br>ได้แก่ e-mail, chat, search, web board, Blog, |           |   |    |      |                  |



| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์ | กิจกรรม | ตัวแปรที่สังเกตได้   | ระดับความ |   |    | ค่า  | หมายเหตุ         |
|----------------------|---------|--|-----------|---|----|------|------------------|
|                      |         |  | คิดเห็น   |   |    | IOC  |                  |
|                      |         |  | 1         | 0 | -1 |      |                  |
|                      |         | กลุ่ม เป็นแผนระยะสั้นผ่านBlog<br>สมาชิก CoP ร่วมกันสรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดหัว<br>ปลาผ่านกระดานสนทนา<br>สมาชิก CoP ร่วมกันบันทึกประเด็นหัวข้อปัญหาลงใน<br>Blog ของกลุ่ม                    |           |   |    |      |                  |
| วันที่ 4             |         | สมาชิก CoP ร่วมกันเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับเป้าหมาย<br>ของกลุ่ม<br>สมาชิก CoP สรุปคัดเลือกนวัตกรรมที่ใช้แก้ปัญหา<br>สมาชิก CoP ร่วมกันบันทึกประเด็นสมมติฐานที่จะนำไปสู่<br>ความเป็นนวัตกรรม | 8         | 1 | -  | 0.88 | สามารถนำไปใช้ได้ |
| วันที่ 5             |         | สมาชิก CoP ระดมสมองกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องใช้<br>กำหนดองค์ความรู้และกำหนดวัตถุประสงค์ในการ<br>สร้างนวัตกรรมแก้ปัญหาร่วมกัน<br>สมาชิก CoP ร่วมกันบันทึกแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน             | 8         | 1 | -  | 0.88 | สามารถนำไปใช้ได้ |

| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์ | กิจกรรม  | ตัวแปรที่สังเกตได้  | ระดับความ   |   |    | ค่า | หมายเหตุ |                  |
|----------------------|--|---|---|---|----|-----|----------|------------------|
|                      |  |   | คิดเห็น   |   |    | IOC |          |                  |
|                      |  |   | 1   | 0 | -1 |     |          |                  |
|                      |  | คุณลิขิตของกลุ่มรวบรวมแนวทางแก้ไข (นวัตกรรม)<br>พร้อมทั้งบันทึก |   |   |    |     |          |                  |
| สัปดาห์ที่ 2         | 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน<br> <b>ธนาคาร</b> | วันที่ 6  | เปิดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยผู้อำนวยการกลุ่ม (Facilitator) เป็นผู้เปิดประเด็นผ่านกระดานความรู้  | 8 | 1  | -   | 1.00     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|                      | 3.1 กิจกรรมรายบุคคลหรือ<br>ประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้ (Individual Activities or<br>Experiences for Sharing)       | วันที่ 7  | คุณกิจบอกเล่าเรื่องราว (Story Telling) ของตนโดยใช้<br>ประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่าน Blog<br>ของตน  |   |    |     |          |                  |
|                      | 3.2 ยอมรับข้อคิดเห็นในการแลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้<br>(Agreement for Sharing) ในเรื่องของ<br>คำตอบหรือวิธีการ                       | วันที่ 8  | สมาชิก CoP Upload เอกสารที่ร่วมกันค้นตามหมวดหมู่<br>ความรู้ในคลังความรู้ของกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ<br>ใช้ประสบการณ์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก<br>CoP ทุกคน |   |    |     |          |                  |
|                      | 3.3 เกิดความหมายร่วมซึ่งเป็น<br>เป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>(The Goal of Sharing)  | วันที่ 9  | แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญบนเครือข่าย  |   |    |     |          |                  |
|                      |  | วันที่ 10   | สมาชิก CoP ร่วมกันสรุปและบันทึกองค์ความรู้ใน<br>แบบฟอร์ม AAR บน Blog ของกลุ่ม/ตนเอง   |   |    |     |          |                  |
| สัปดาห์ที่ 3         | 4. การสร้างองค์ความรู้ในงาน<br> <b>ธนาคาร</b> | วันที่ 11   | สมาชิก CoP ร่วมกันศึกษาองค์ความรู้ในคลังความรู้พร้อม  | 8 | 1  | -   | 0.88     | สามารถนำไปใช้ได้ |



| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์  | กิจกรรม   | ตัวแปรที่สังเกตได้ | ระดับความ   |   |    | ค่า | หมายเหตุ |                  |
|---|---|--------------------|---|---|----|-----|----------|------------------|
|   |   |                    | คิดเห็น   |   |    | IOC |          |                  |
|   |   |                    | 1   | 0 | -1 |     |          |                  |
|   | 4.1พัฒนาแผนงาน/โครงการจาก<br>กลุ่ม CoP                                  | วันที่ 12          | ทั้งร่างแผนงาน/โครงการใน Blog<br>เพื่อนผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ร่างแผนงาน/ โครงการของ<br>กลุ่มผ่าน Blog |   |    |     |          |                  |
|   | 4.2แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง<br>สมาชิก CoP เพื่อเตรียมผลงาน<br>นวัตกรรม | วันที่ 13          | แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม  |   |    |     |          |                  |
|   |   | วันที่ 14          | สรุปองค์ความรู้เป็นผลงานที่เป็นนวัตกรรมของกลุ่มตนเอง  |   |    |     |          |                  |
|   |   | วันที่ 15          | จัดทำเอกสารสรุปความรู้แผนงาน/โครงการไปปฏิบัติใน<br>งานธนาคารใช้ในการสร้างผลงานนวัตกรรม              |   |    |     |          |                  |
| สัปดาห์ที่ 4<br> | <b>5.การปฏิบัติในงานธนาคาร<br/>ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b>         | วันที่ 16          | P= ทบทวนแผนงาน/โครงการ แผนปฏิบัติการ วัสดุ<br>อุปกรณ์   | 8 | 1  | -   | 0.88     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|   | วงจการบริหารงานคุณภาพ   | วันที่ 17          | D= ปฏิบัติการวางแผนปฏิบัติการ แผนงาน/โครงการ  |   |    |     |          |                  |
|   | PDCA  | วันที่ 18          | C= ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเอง   |   |    |     |          |                  |
|   | P= Plan (วางแผน)  | วันที่ 19          | A= ประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาส่งเสริมให้<br>ดียิ่งขึ้น                                  |   |    |     |          |                  |
|   | D= Do (ปฏิบัติ)   | วันที่ 20          | แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มพร้อมทั้งสรุปผลงานที่ได้<br>จากการปฏิบัติเพื่อเตรียมผลงานนำเสนอนวัตกรรม |   |    |     |          |                  |
|   | C= Check (ตรวจสอบ)  |                    |   |   |    |     |          |                  |
|   | A= Act (การดำเนินการให้   |                    |   |   |    |     |          |                  |

| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์ | กิจกรรม  | ตัวแปรที่สังเกตได้ | ระดับความ  |   |    | ค่า | หมายเหตุ |                  |
|----------------------|--|--------------------|--|---|----|-----|----------|------------------|
|                      |  |                    | คิดเห็น  |   |    | IOC |          |                  |
|                      |  |                    | 1  | 0 | -1 |     |          |                  |
|                      | เหมาะสม)   |                    |  |   |    |     |          |                  |
| สัปดาห์ที่ 5         | 6.การวัดและการประเมินผล                                | วันที่ 21          | ส่งเอกสารเชิญชวนเข้าร่วมงานทั้งรูปสื่อสิ่งพิมพ์และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่บนเว็บไซต์ธนาคาร         | 8 | 1  | -   | 0.88     | สามารถนำไปใช้ได้ |
|                      | 6.1ประเมินผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการปฏิบัติ | วันที่ 22          | สรุปการเตรียมความพร้อมนำเสนอผลงานนวัตกรรมในงานธนาคารของแต่ละกลุ่มด้วยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นภายในกลุ่ม |   |    |     |          |                  |
|                      | 6.2การให้รางวัลยกย่องชมเชย                             | วันที่ 23          | ส่งผลงานนวัตกรรมของกลุ่ม ผ่าน อีเมล  |   |    |     |          |                  |
|                      |  | วันที่ 24          | ทำแบบประเมินความสามารถของตนเอง ด้วยแบบประเมิน 3Cs Communication , Collaborative, Commitment            |   |    |     |          |                  |
|                      |  |                    | ทำแบบประเมินสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนจากประสบการณ์บนเครือข่ายฯ      |   |    |     |          |                  |
|                      |  |                    | ทำแบบประเมินผลงานนวัตกรรม กลุ่มของตนเอง และของกลุ่มอื่น  |   |    |     |          |                  |

| ระยะเวลา/<br>สัปดาห์ | กิจกรรม | ตัวแปรที่สังเกตได้  | ระดับความ |   |    | ค่า<br>IOC | หมายเหตุ |
|----------------------|---------|---|-----------|---|----|------------|----------|
|                      |         |   | คิดเห็น   |   |    |            |          |
|                      |         |   | 1         | 0 | -1 |            |          |
|                      |         | วันที่ 25 จัดกิจกรรม KM Days ในธนาคาร พร้อมทั้งนำเสนอผลงานและมอบรางวัลแก่ผู้ชนะเลิศ |           |   |    |            |          |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือความเหมาะสมของเว็บไซต์ที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือ

| รายการประเมิน   | ระดับคะแนน |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |
|---|------------|---|----|---------|------------------|
|   | +1         | 0 | -1 |         |                  |
| <b>ด้านมาตรฐานการออกแบบ</b>   |            |   |    |         |                  |
| <b>การออกแบบโครงสร้าง</b>   |            |   |    |         |                  |
| 1. เว็บเพจแรก (Homepage) น่าสนใจ มีชื่อเรียกเว็บไซต์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน                                | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 2. โครงสร้างเว็บไซต์มีความสะดวกต่อการใช้งาน   | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 3. การออกแบบส่วนนำทาง (Navigator) ในรูปแบบเมนู  | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 4. มีการแบ่งส่วนต่างๆของเว็บเพจออกเป็นส่วนๆที่ชัดเจน เหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ                         | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ออกแบบทางด้านคุณลักษณะ</b>   |            |   |    |         |                  |
| 5. มีความแตกต่างระหว่างสีข้อความ และสีของข้อความในส่วนที่เชื่อมโยง (Link) ได้                               | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 6. มีความเหมาะสมสวยงามในการใช้สีของตัวอักษร สีพื้นเว็บ สีของภาพประกอบ และสีของวัตถุอื่นๆในทุกหน้าของเว็บเพจ | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 7. ภาพสามารถสื่อความหมายได้ และสามารถให้ข้อมูลในลักษณะของส่วนนำทาง (Navigator)                              | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 8. ขนาดของตัวอักษร ง่ายต่อการอ่าน มีการใช้สีที่แตกต่างในการกำหนดประเภทของข้อมูล                             | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 9. มีการออกแบบที่ชัดเจนและสม่ำเสมอของเว็บเพจ ทั้งข้อความ รูปภาพ มีความเหมาะสม                               | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 10. การใส่องค์ประกอบในเว็บเพจ ทั้งข้อความ รูปภาพ มีความเหมาะสม  | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |

| รายการประเมิน  | ระดับคะแนน |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |
|--|------------|---|----|---------|------------------|
|  | +1         | 0 | -1 |         |                  |
| 11. การจัดที่ว่างบนหน้าจอเพื่อให้รู้สึกสบายตา<br>ช่วยดึงดูดความสนใจในการใช้งาน   | 4          | 1 |    | 0.8     | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>การจัดลำดับเนื้อหาและการนำเสนอ</b>  |            |   |    |         |                  |
| 12. เนื้อหาที่มีความเหมาะสมให้ผู้ใช้งานสามารถ<br>ศึกษาด้วยตนเองได้   | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 13. ผู้ใช้งานมีอิสระในการเข้าถึงเนื้อหาหรือ<br>สารสนเทศในเว็บไซต์  | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 14. ผู้ใช้งานสามารถเรียกดูเนื้อหาได้ตามความ<br>สนใจของตนเอง  | 4          | 1 | -  | 0.8     | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 15. การเชื่อมโยงข้อความให้เข้ากับเนื้อหาที่มีความ<br>ง่ายต่อการเรียนรู้  | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 16. มีช่องทางในการสืบค้นที่ช่วยอำนวยความสะดวก<br>สะดวกแก่ผู้ใช้งาน   | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 17. มีการเชื่อมโยง (link) ไปสู่เนื้อหาเว็บไซต์อื่น<br>เพื่อให้ผู้ใช้งานมีโอกาสค้นคว้าเพิ่มเติม   | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>ด้านลักษณะเฉพาะตามประเภทของสื่อ</b>   |            |   |    |         |                  |
| <b>การเชื่อมโยงแหล่งข้อมูล</b>   |            |   |    |         |                  |
| 18. ผู้ใช้งานมีอิสระในการกำหนด รหัสประจำตัว<br>และการแก้ไขข้อมูลส่วนตัวด้วยตนเอง   | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 19. มีระบบการ log in เข้าสู่เว็บไซต์ เพื่ออนุญาต<br>เฉพาะกลุ่มผู้ใช้งานที่เป็นสมาชิกเท่านั้น   | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 20. มีไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (email) ที่ผู้ใช้งาน<br>สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ใช้งานด้วย<br>กันเองและระหว่างผู้เชี่ยวชาญ                             | 4          | 1 | -  | 0.80    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 21. มี blog ที่ผู้ใช้งานสามารถเขียนและบันทึก<br>เรื่องราวของตนผ่านหน้า blog ของตนเองใน<br>การ share ระหว่างผู้ใช้งานด้วยกันเองและ<br>ระหว่างผู้เชี่ยวชาญ | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |

| รายการประเมิน  | ระดับคะแนน |   |    | ค่า IOC | หมายเหตุ         |
|--|------------|---|----|---------|------------------|
|  | +1         | 0 | -1 |         |                  |
| <b>การติดต่อสื่อสาร</b>  |            |   |    |         |                  |
| 22. มีกระดานสนทนา (web board) เพื่อให้ผู้ใช้งานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น ข่าวสารและประสบการณ์ของตนเองด้วยกันเองและระหว่างผู้เชี่ยวชาญได้ | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 23. มีห้องสนทนา (chat room) เพื่อให้ผู้ใช้งานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น ข่าวสารและประสบการณ์ของตนเองด้วยกันเองและระหว่างผู้เชี่ยวชาญได้   | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 24. มีโอกาสการสร้างปฏิสัมพันธ์ออนไลน์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญก็ดีหรือผู้ใช้งานด้วยกันเองได้หลายช่องทาง  | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| <b>สิ่งอำนวยความสะดวก</b>  |            |   |    |         |                  |
| 25. มีคู่มือการใช้งานให้ผู้ใช้งานเพื่อเป็นแนวทางในการใช้เครื่องมือและบริการต่างๆบนเว็บไซต์   | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |
| 26. มีปฏิทินกำกับกิจกรรมในแต่ละวัน เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติกิจกรรม  | 5          | - | -  | 1.00    | สามารถนำไปใช้ได้ |



ผลการวิเคราะห์แสดงค่าความเที่ยง (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาค  
Cronbach's Alpha Coefficient ในข้อคำถาม

| แบบสอบถาม          | จำนวนข้อ | Cronbach's Alpha | n  | หมายเหตุ   |
|--------------------|----------|------------------|----|------------|
| พฤติกรรมกรรร่วมมือ | 25       | 0.905            | 30 | นำไปใช้ได้ |
| พฤติกรรมกรรสื่อสาร | 20       | 0.889            | 30 | นำไปใช้ได้ |
| พฤติกรรมพันธะสัญญา | 13       | 0.863            | 30 | นำไปใช้ได้ |

จากตารางที่ แสดงค่า Cronbach's Alpha Coefficient ในการหาค่าความเที่ยงในข้อ  
คำถาม (Reliability) พบว่า ค่า Cronbach's Alpha Coefficient ทุกแบบสอบถามมีค่า  $\geq 0.80$  จัด  
ได้ว่าเป็นค่าที่ดี แสดงว่าทุกข้อคำถามสามารถนำไปใช้ได้



ศูนย์วิทยพักร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุดที่ \_\_\_\_\_

ธนาคาร \_\_\_\_\_

## แบบสอบถาม

การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบ  
ผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามสภาพที่เป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 25 ปี  25-30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  50 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์การทำงาน  ต่ำกว่า 2 ปี  2-5 ปี  
 6-10 ปี  11-15 ปี  
 16-20 ปี  20 ปีขึ้นไป
5. แผนก/ฝ่ายที่ทำงานในปัจจุบัน .....
6. ตำแหน่งในปัจจุบัน .....
7. ธนาคารของท่านมีการจัดการความรู้ (KM) หรือไม่  
 มี (โปรดตอบตอนที่ 1- 3)  
 ไม่มี (โปรดตอบเฉพาะตอนที่ 3)

คำชี้แจง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การเรียนรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้งความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ได้ขององค์กร [ ก.พ.ร (2550), นพ.วิจารณ์ พานิช (2551), The World Bank (2004), เอกวิทย์ ณ ถลาง (2544), ยืน ภู่วรรณ (2543), ไอบีเอ็ม (2544), Drucker (1993), Davenport and Prusak (1998)]

**ตอนที่ 1 การสอบถามสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้**

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  เติมข้อความตามสภาพที่เป็นจริง

1. หนาकारของท่านมีนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนการจัดการความรู้ในระดับใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1ข้อ)
  - จัดการความรู้ระดับบุคคล เช่น จัดหาความรู้ด้วยด้านต่างๆตัวของตนเอง ฯลฯ
  - จัดการความรู้ระดับกลุ่ม เช่น ทีมงานช่วยกันรับผิดชอบหาความรู้ในการทำงานเป็นทีม ฯลฯ
  - จัดการความรู้ระดับองค์กร เช่น กำหนดนโยบายสนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อความก้าวหน้าธุรกิจองค์กร ฯลฯ
2. หนาकारของท่านมอบหมายให้ ทีม/กลุ่ม ใดต่อไปนี้รับผิดชอบการจัดการความรู้ (ตอบได้มากกว่า 1ข้อ)
  - ทีมผู้บริหาร
  - ทีม KM ในการจัดความรู้ให้เป็นระบบ
  - หัวหน้าแผนกแต่ละสายงานเป็นผู้รับผิดชอบ
  - ทีมงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - ตัวท่านเอง
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
3. หนาकारของท่านใช้ขั้นตอนการจัดการความรู้แบบใด
  - แบบ ก.พ.ร. 7 ขั้น ( 1.การบ่งชี้ความรู้ 2.การสร้าง และแสวงหาความรู้ 3.การจัดเก็บ 4.สังเคราะห์เก็บรวบรวม 5.การเข้าถึงความรู้ 6.การแลกเปลี่ยน และ 7.การเรียนรู้)
  - แบบ ส.ค.ส. 3 ขั้น (“โมเดลปลา”) 1. ส่วน “หัวปลา” ส่วนที่เป็นเป้าหมาย 2.ส่วน “ตัวปลา” ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3.ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) ส่วนของ “คลังความรู้”
  - หนาकारกำหนดเอง
  - หนาकारเปิดโอกาสให้พนักงาน/กลุ่มต่างๆ กำหนดเอง
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
4. หนาकारของท่านมีการจัดการความรู้ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1ข้อ)
  - เรื่องที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหนาकारให้ชัดเจนสัมพันธ์และในแนวทางธุรกิจ
  - เป้าหมายเรื่อง que ผู้บริหารให้ความสำคัญ
  - เป้าหมายเรื่อง que พนักงานให้ความสำคัญ
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. หนาकारของท่านมีปัจจัยในการจัดการความรู้ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1ข้อ)
  - มีการกำหนดสมาชิกกลุ่ม 4-6 คน
  - มีทีมการจัดการความรู้ (KM) ในการรับผิดชอบ
  - มีเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - มีวิธีการและขั้นตอนในการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน
  - มีงบประมาณในการสนับสนุนการทำ KM
  - มีผู้นำในการจัดการดำเนินงานKMได้อย่างมีประสิทธิภาพ  อื่นๆ (โปรดระบุ).....

6. ธนาคารของท่านมีเครื่องมือใดต่อไปนี่ที่ช่วยในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- หนังสือ หรือ นิตยสาร
- กระทำในอินเทอร์เน็ต
- อีเมล
- ผ่านสื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ เช่น CAI, CBT
- Blog
- ผ่านกระดานสนทนา
- Social networking เช่น Facebook
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

7. ธนาคารของท่านจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ใดต่อไปนี่ให้กับพนักงานบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การจัดทำเอกสารการจัดการความรู้
- การจัดทำฐานความรู้การจัดการความรู้
- ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง
- การสับเปลี่ยนงาน
- การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website
- การประชาสัมพันธ์เรื่องการจัดการความรู้
- จดหมายข่าวการจัดการความรู้
- กระดานสำหรับแลกเปลี่ยนทั้งออนไลน์และออฟไลน์
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

8. ธนาคารของท่านมีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมการจัดการความรู้ไปเผยแพร่ด้วยวิธีใด(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- จัดทำคู่มือปฏิบัติทำงาน
- จัดมุมความรู้ในแผนกงาน
- การนำองค์ความรู้รวมในคอลัมน์ของตนเองหรือ blog ในอินเทอร์เน็ต
- สร้าง website การจัดการความรู้ของตนเอง
- จัดเก็บองค์ความรู้มาใส่ใน Database
- การแลกเปลี่ยนกระทำความรู้ใน website
- ก่อเกิดเป็นนวัตกรรมผลงานนำไปใช้อย่างแพร่หลาย
- ฝังงาน Work flow
- งาน Software เพื่อนำไปใช้งาน
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

9. ท่านใช้ช่วงเวลาใดบ้างในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ธนาคารจัดเก็บไว้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ก่อนเริ่มทำงานในช่วงเวลาเช้า
- ระหว่างเวลาการทำงาน
- พักกลางวันทำการสืบค้นและแลกเปลี่ยนความรู้
- ช่วงเวลาหลังเลิกงานตอนเย็น
- ช่วงเวลากลับบ้านค้นหาความรู้ก่อนนอน
- ช่วงเวลาวันหยุดจากการทำงาน
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## ตอนที่ 2 ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการความรู้

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  เดิมข้อความตามสภาพที่เป็นจริง

1. ท่านคิดว่าธนาคารมีปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ในเรื่องใดต่อไป (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการสืบค้นในระบบ เช่น login เพื่อเข้า blog ฯลฯ | <input type="checkbox"/> มีความรู้มากมายที่อยากเผยแพร่แต่ไม่รู้ว่าจะเขียนยังไง     |
| <input type="checkbox"/> คิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ยุ่งยาก                                    | <input type="checkbox"/> ไม่กล้าพูดหรือเสนอแนวความคิดในเรื่องที่ตนสนใจ             |
| <input type="checkbox"/> ขาดการแบ่งปันในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีกับพนักงานด้วยกัน                      | <input type="checkbox"/> ไม่พยายามเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น                |
| <input type="checkbox"/> ขาดความร่วมมือที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรม  | <input type="checkbox"/> ไม่กล้าเข้าไปพบผู้รู้เพราะผู้รู้พูดจาและไม่ให้ความร่วมมือ |
| <input type="checkbox"/> ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้                                  | <input type="checkbox"/> ขี้เกียจเขียนเรื่องราวที่ตนเองรู้                         |
|   | <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....                                     |

2. ท่านมีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ของธนาคารในเรื่องใดต่อไป (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ไม่มีการปฐมนิเทศบอกถึงกิจกรรมการจัดการความรู้          | <input type="checkbox"/> ไม่มีเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้   |
| <input type="checkbox"/> ไม่มีการกำหนดหัวข้อประเด็นปัญหาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้  | <input type="checkbox"/> ไม่มีการวางแผน และลงมือตามแผนการจัดการความรู้                                 |
| <input type="checkbox"/> ขาดการสื่อสารให้ท่านทราบว่ามีความรู้ใหม่เกิดขึ้น       | <input type="checkbox"/> ขาดผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่   |
| <input type="checkbox"/> ไม่มีพี่เลี้ยงกลุ่มช่วยกระตุ้นให้ท่านแลกเปลี่ยนความรู้ | <input type="checkbox"/> มีความรู้มากแต่ไม่สามารถจัดเก็บ แยกกลุ่ม และเรียกองค์ความรู้นำไปใช้งานได้ง่าย |
| <input type="checkbox"/> ไม่มีการจัดกิจกรรม เช่น KM Days, CoP                   | <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....   |

3. ท่านมีปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือในการจัดการความรู้ (ในกรณีที่ไม่สามารถจัดการความรู้แบบ Face to Face) ของธนาคารในเรื่องใดต่อไป (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพในการใช้แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น เครื่องบันทึกเสียง คอมพิวเตอร์ ฯลฯ
- ขาดโปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ในการเชื่อมโยงต่อการแลกเปลี่ยนความรู้
- เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้มีจำนวนจำกัดต่อการใช้งาน
- ขาดระบบอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพต่อการใช้งาน
- ไม่มีช่องทางสร้าง Folder สำหรับ Share ความรู้ต่างๆในระบบของธนาคาร
- ไม่มีเว็บไซต์ช่องทางการจัดการความรู้
- ไม่มี Flip chart
- ไม่มี Whiteboard
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....



4. ท่านคิดว่าธนาคารมีปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดการความรู้ในเรื่องใดต่อไปนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- มีงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับจัดกิจกรรมการจัดการความรู้
  - ไม่มีงบประมาณสนับสนุนในการจัดการความรู้
  - ไม่มีงบประมาณสนับสนุนสถานที่การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้
  - ไม่มีงบประมาณสนับสนุนเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....

### ตอนที่ 3 ความต้องการเกี่ยวกับการจัดการความรู้

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  เดิมข้อความตามสภาพที่เป็นจริง

1. ท่านต้องการให้ธนาคารกำหนดหรือดำเนินการในเรื่องใดต่อไปนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - ให้พนักงานทุกระดับมีหน้าที่ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติจริง พร้อมทั้งเป็นตัวชี้วัดของการปฏิบัติงาน
  - ให้คณะผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยให้คำแนะนำในการทดลองที่ได้จากการจัดการความรู้ หรือปฏิบัติจริงที่ได้จากการจัดการความรู้ พร้อมทั้งวิเคราะห์ผล
  - ให้ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ให้เป็นประโยชน์มีประสิทธิภาพ
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
2. ท่านต้องการให้ธนาคารส่งเสริม/สนับสนุนเรื่องในเรื่องใดต่อไปนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - ผู้บริหารสนับสนุนด้านงบประมาณ
  - ผู้บริหารสนับสนุนเครื่องมือการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้
  - ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้
  - ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมการก่อให้เกิดนวัตกรรมของผลงานด้านธุรกิจ
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
3. ท่านต้องการให้ธนาคารดำเนินการเรื่องใดต่อไปนี้บ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - ระบบสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาในงานของตน
  - มีมุม KM หนังสือความรู้ คู่มือเพื่อการหาคำตอบในงาน
  - ผู้ช่วยสาธิตระบบงานและโครงการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
  - การสร้างเครือข่ายของการเรียนรู้เพื่อนร่วมกระดานสนทนา
  - มี blog ของตนเองในการระดมความคิดเห็น
  - บทบาทของพนักงานธนาคารทุกคนในการเป็นผู้มีส่วนร่วม
  - ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์มาแลกเปลี่ยน
  - ความรู้จากประสบการณ์ด้วยกรณีสืบค้นหาเรื่องราวมาแลกเปลี่ยน
  - จัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

-ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ท่านสละเวลาในการตอบแบบสอบถามกับทางธนาคารในครั้งนี้-



ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบบันทึกการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรม

(After Action Review: AAR)

คำชี้แจง เน้นการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีถูก-ไม่มีผิด

ชื่อ-สกุล \_\_\_\_\_ สายงาน \_\_\_\_\_

คำถามในการทบทวนบทเรียน

| 1. สิ่งที่คุณคาดหวังของการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ คือ | 2. สิ่งที่คุณบรรลุตามความคาดหวังคือ เพราะเหตุใด | 3. สิ่งที่คุณได้รับเกินความคาดหวัง คือ | 4. สิ่งที่คุณไม่บรรลุตามที่คาดหวังไว้คือ เพราะเหตุใด | 5. ท่านคิดจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ |
|---|---|--|--|---|
|   |   |  |  |   |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบประเมินตนเองพฤติกรรมความร่วมมือที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม (Collaboration)

แบบวัดพฤติกรรมฉบับนี้ เป็นพฤติกรรมความร่วมมือ (Collaboration) คือ พฤติกรรมการเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยโดยสมาชิกกลุ่มที่มีความสามารถแตกต่างกันประมาณ 3-6 คนช่วยกันเรียนรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายกลุ่ม

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการวัด ดังต่อไปนี้

- |              |  |
|--------------|--|
| กระทำมาก     | หมายถึง ท่านมีการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุมาก     |
| กระทำปานกลาง | หมายถึง ท่านมีการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุปานกลาง |
| กระทำน้อย    | หมายถึง ท่านไม่มีการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ     |

| กิจกรรมที่ปฏิบัติ  | การแสดงพฤติกรรม |         |      |
|--|-----------------|---------|------|
|  | มาก             | ปานกลาง | น้อย |
| <b>การพึ่งพาและเกื้อกูลกัน</b>   |                 |         |      |
| 1. ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลและเพื่อนร่วมงานในการทำงาน   |                 |         |      |
| 2. ท่านแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานเพื่อใช้ทำงานอยู่เสมอ                        |                 |         |      |
| 3. ท่านช่วยเหลือและแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจอยู่เสมอ                              |                 |         |      |
| 4. ท่านอุทิศเวลาและความคิดเพื่อความสำเร็จของกลุ่มร่วมกัน   |                 |         |      |
| <b>การปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด</b>   |                 |         |      |
| 5. ท่านรักใคร่สนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน  |                 |         |      |
| 6. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้ตลอดเวลาการทำงาน                                      |                 |         |      |
| 7. ท่านยอมรับและเคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน   |                 |         |      |
| 8. ท่านและเพื่อนร่วมงานไว้วางใจกัน   |                 |         |      |
| 9. ท่านยินดีรับฟังและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ที่มีความเห็นไม่ตรงกับท่านเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน |                 |         |      |
| 10. ท่านเสนอความคิดเห็นในการวางแผนงานทุกครั้ง  |                 |         |      |
| 11. ท่านให้คำแนะนำในทางสร้างสรรค์  |                 |         |      |
| <b>ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของสมาชิก</b>   |                 |         |      |
| 12. ท่านทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างประสบความสำเร็จ   |                 |         |      |
| 13. ท่านทำงานที่รับผิดชอบอย่างมีคุณภาพ   |                 |         |      |
| 14. ท่านทำงานที่รับผิดชอบเสร็จก่อนหรือทันเวลาที่กำหนดเสมอ  |                 |         |      |
| 15. ท่านตระหนักว่าการแก้ไขปัญหาของกลุ่มคือความรับผิดชอบโดยตรงของท่าน                                 |                 |         |      |
| <b>การใช้ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะทำงานกลุ่มย่อย</b>                                   |                 |         |      |
| 16. ท่านใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างการร่วมมือก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม                         |                 |         |      |
| 17. ท่านมักจัดปัญหาความขัดแย้งโดยเร็ว เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานกลุ่ม                            |                 |         |      |
| 18. ท่านพยายามทุกวิถีทางให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาร่วมกัน  |                 |         |      |
| 19. ท่านมีสภาวะความเป็นผู้นำที่ดีในกลุ่ม   |                 |         |      |
| 20. ท่านชี้ให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่กลุ่มต้องร่วมกันแก้ไข                                   |                 |         |      |

| กิจกรรมที่ปฏิบัติ  | การแสดงพฤติกรรม |         |      |
|--|-----------------|---------|------|
|  | มาก             | ปานกลาง | น้อย |
| การวิเคราะห์กระบวนการกลุ่ม   |                 |         |      |
| 21. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม                                     |                 |         |      |
| 22. ท่านมีความเข้าใจในเป้าหมายของกลุ่มก่อนลงมือทำงานเป็นอย่างดี                  |                 |         |      |
| 23. ท่านเชื่อว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จหากสมาชิกทุกคนมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน |                 |         |      |
| 24. ท่านทำงานตามแผนงานของกลุ่มที่กำหนดไว้อย่างตั้งใจ                             |                 |         |      |
| 25. ท่านพยายามกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญของเป้าหมายกลุ่ม               |                 |         |      |



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบประเมินตนเองพฤติกรรมสื่อสารที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม (Communication)

แบบวัดพฤติกรรมฉบับนี้ เป็นพฤติกรรมสื่อสาร (Communication) หมายถึง พฤติกรรมถ่ายทอดเรื่องราว การแลกเปลี่ยนความคิด การแสดงออกของความคิดและความรู้สึก นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นการที่บุคคลในสังคมมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันโดยผ่านทางข้อมูลข่าวสาร สัญลักษณ์และเครื่องหมายต่างๆ

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการวัด ดังต่อไปนี้

|              |  |
|--------------|--|
| กระทำมาก     | หมายถึง ท่านมีการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุมาก     |
| กระทำปานกลาง | หมายถึง ท่านมีการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุปานกลาง |
| กระทำน้อย    | หมายถึง ท่านไม่มีการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุน้อย |

| กิจกรรมที่ปฏิบัติ   | การแสดงพฤติกรรม |         |      |
|---|-----------------|---------|------|
|   | มาก             | ปานกลาง | น้อย |
| <u>ใช้คำพูดหรือเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ</u>  |                 |         |      |
| 1. ท่านใช้คำพูดหรือเขียนให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการได้ตรงกันเสมอ ไม่ว่าจะสื่อสารด้วยวิธีใด  |                 |         |      |
| 2. ท่านใช้คำพูดหรือเขียนเสนอความคิดเห็นที่เข้าใจง่าย กระชับและชัดเจน  |                 |         |      |
| 3. ท่านบอกเล่าเรื่องราวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลได้อย่างถูกต้อง  |                 |         |      |
| 4. ท่านใช้คำพูดจูงใจเพื่อนและเป็นกันเองในการพูดคุยเรื่องงาน   |                 |         |      |
| 5. ท่านไม่พูดนอกเรื่องในระหว่างที่ประชุม  |                 |         |      |
| <u>เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคล</u>  |                 |         |      |
| 6. ท่านปรึกษาหารือหรือส่งข่าวสารของกลุ่มได้จากวิธีการหลายวิธี เช่น ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ กระดานเสวนา การสนทนาสด และ บล็อก เป็นต้น |                 |         |      |
| 7. ท่านเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคล   |                 |         |      |
| <u>การมีปฏิสัมพันธ์ต้องระมัดระวังในการสื่อสารรับรู้อย่างมีประสิทธิภาพ</u>   |                 |         |      |
| 8. ท่านโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยเหตุผลมากกว่าอารมณ์   |                 |         |      |
| 9. ท่านพูดข้อเท็จจริง เกิดประโยชน์และเชื่อถือได้  |                 |         |      |
| 10. ท่านคิดตรึกตรองก่อนแลกเปลี่ยนความรู้กันเสมอ   |                 |         |      |
| <u>สื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ด้วยความถูกต้อง</u>   |                 |         |      |
| 11. ท่านได้รับข่าวสารแบบไม่มีคำกำกวม หรือมีความหมายหลายทาง  |                 |         |      |
| 12. ท่านเข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานได้เพียงแค่มองสีหน้าและท่าทาง   |                 |         |      |
| 13. ท่านได้รับข่าวสารที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน   |                 |         |      |
| 14. ท่านใช้ภาษาร่วมกับการแสดงออกด้วยการยิ้มแย้มทักทาย   |                 |         |      |
| 15. ท่านใช้ภาษาเพื่อแสดงออกถึงการขอบคุณ/ขอโทษ/ให้กำลังใจ  |                 |         |      |
| <u>ความสำคัญกับการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ไปในทางที่ดี</u>  |                 |         |      |
| 16. ท่านมีเวลาเพียงพอที่จะส่งสารอย่างสมบูรณ์ หรือไม่รีบเร่งจนเกินไป   |                 |         |      |
| 17. ท่านเปิดใจรับ ยอมรับข่าวสารทุกข่าวสาร   |                 |         |      |
| 18. ท่านให้ความเป็นกลางในการรับรู้ข่าวสารไม่เอนเอียงตามพวกพ้อง  |                 |         |      |



| กิจกรรมที่ปฏิบัติ  | การแสดงพฤติกรรม |         |      |
|--|-----------------|---------|------|
|  | มาก             | ปานกลาง | น้อย |
| 19. ท่านพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับเรื่องงานที่ทำร่วมกันเสมอ |                 |         |      |
| 20. ท่านฟังอย่างตั้งใจเมื่อมีผู้อื่นพูดหรือเสนอข้อมูล            |                 |         |      |



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบประเมินตนเองพฤติกรรมพันธะสัญญาที่มีต่อการเรียนรู้ของกลุ่ม (Commitment)

แบบวัดพฤติกรรมฉบับนี้ เป็นพฤติกรรมพันธะสัญญา (Commitment) หมายถึง พฤติกรรมการวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยอมรับจุดมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้ และมีความเต็มใจที่จะทำหน้าที่เพื่อเป้าหมายการทำงาน

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการวัด ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 9-10 ครั้ง ใน 10 ครั้ง
- 4 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 7-8 ครั้ง ใน 10 ครั้ง
- 3 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 5-6 ครั้ง ใน 10 ครั้ง
- 2 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 3-4 ครั้ง ใน 10 ครั้ง
- 1 หมายถึง มีความถี่ในการแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุ จำนวน 1-2 ครั้ง ใน 10 ครั้ง

| กิจกรรมที่ปฏิบัติ  | การแสดงพฤติกรรม |   |   |   |   |
|--|-----------------|---|---|---|---|
|  | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ความต่อเนื่องในการค้นหาข้อมูล</b>   |                 |   |   |   |   |
| 1. ท่านมีการพัฒนาตนเอง เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง                          |                 |   |   |   |   |
| 2. ท่านร่วมมือเรียนรู้กับกลุ่มเพื่อพัฒนาผลงานให้ตนเองประสบผลสำเร็จ               |                 |   |   |   |   |
| 3. ท่านทำงานอย่างเอาใจจริงเอาใจโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของความก้าวหน้า                  |                 |   |   |   |   |
| 4. ท่านมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ  |                 |   |   |   |   |
| <b>การสะท้อนการเรียนรู้</b>  |                 |   |   |   |   |
| 5. ท่านพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง                        |                 |   |   |   |   |
| 6. ท่านอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย                     |                 |   |   |   |   |
| 7. ท่านพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร                        |                 |   |   |   |   |
| 8. ท่านบอกกับผู้อื่นว่าเป็นพนักงานขององค์กรด้วยความภูมิใจอยู่เสมอ                |                 |   |   |   |   |
| 9. ท่านคิดว่าตนเองเป็นสมาชิกที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพในองค์กร                     |                 |   |   |   |   |
| <b>การวางแผนการปฏิบัติจริง</b>   |                 |   |   |   |   |
| 10. ท่านเข้าร่วมการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จำลองเพื่อให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น         |                 |   |   |   |   |
| 11. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ |                 |   |   |   |   |
| 12. ท่านสามารถแก้ปัญหาทางานได้แม้จะยุ่งยากซับซ้อนก็ตาม                           |                 |   |   |   |   |
| 13. ท่านยินดีสอนเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ                                      |                 |   |   |   |   |

## แบบประเมินผลงานนวัตกรรม

แบบประเมินผลงานฉบับนี้ เป็นแบบประเมินผลงานนวัตกรรมการปฏิบัติงาน ในโครงการพัฒนา  
พนักงานธนาคารพาณิชย์

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการประเมินระดับ  
คุณภาพของตัวบ่งชี้ จัดเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง ดีเยี่ยม

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง พอใช้

ระดับ 1 คะแนน หมายถึง ปรับปรุง

### 1. กระบวนการพัฒนา

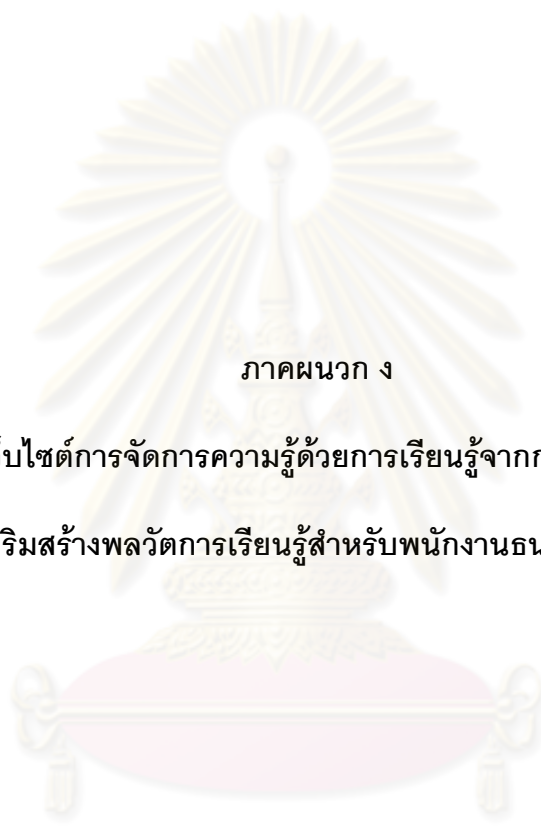
| ตัวบ่งชี้  | แนวทางการถาม  | ดีเยี่ยม | พอใช้ | ปรับปรุง |
|--|---|----------|-------|----------|
| 1. วัตถุประสงค์ของการพัฒนา<br>นวัตกรรม             | 1. มีวัตถุประสงค์ของการทำผลงาน  |          |       |          |
|  | 2. มีหลักการ แนวคิดหรือทฤษฎีในการสร้างผลงาน   |          |       |          |
| 2. การใช้หลักการแนวคิด ทฤษฎี<br>ในการพัฒนานวัตกรรม | 3. มีขั้นตอนหรือกระบวนการในการออกแบบผลงาน   |          |       |          |
|  | 4. เป็นผลงาน วิธีการ กระบวนการใหม่หรือองค์ความรู้<br>ใหม่ที่ไม่เคยมีหรือปรากฏมาก่อน |          |       |          |
| 3. กระบวนการพัฒนานวัตกรรม                          |   |          |       |          |
| 4. ความสำเร็จของการพัฒนา<br>นวัตกรรม               |   |          |       |          |

### 2. คุณค่าของนวัตกรรม

| ตัวบ่งชี้                                    | แนวทางการถาม  | ดีเยี่ยม | พอใช้ | ปรับปรุง |
|--|---|----------|-------|----------|
| 1. การแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน                   | 1. มีการพัฒนางานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้            |          |       |          |
| 2. การใช้ทรัพยากรในการพัฒนา<br>นวัตกรรม      | 2. มีการประยุกต์การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์<br>สูงสุด |          |       |          |
|  | 3. สมาชิกในกลุ่มมีกันแบ่งจัดสรรหน้าที่กันและ<br>กัน     |          |       |          |
| 3. การเรียนรู้ร่วมกัน                        |   |          |       |          |
| 4. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการ<br>แสวงหาความรู้ | 4. ผลงานของกลุ่มสามารถนำไปใช้ได้จริง                    |          |       |          |
| 5. การยอมรับ                                 |   |          |       |          |
| 6. การนำไปใช้                                | 5. ผลงานของท่านมีคู่มือสามารถตรวจสอบเป็น<br>รูปธรรมได้  |          |       |          |

### 3. ความเป็นนวัตกรรม

| ตัวบ่งชี้        | แนวทางการถาม              | ดีเยี่ยม | พอใช้ | ปรับปรุง |
|------------------|---------------------------|----------|-------|----------|
| ความเป็นนวัตกรรม | ผลงานสามารถนำไปเผยแพร่ได้ |          |       |          |



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างหน้าจอบริษัทจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน

เพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



คู่มือเครื่องมือสนับสนุนความร่วมมือการจัดการความรู้ (CSCL) กับพนักงานธนาคาร  
พาณิชย์

ด้วย "โครงการพัฒนาศักยภาพพัฒนาพนักงานธนาคารพาณิชย์"

บมจ. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

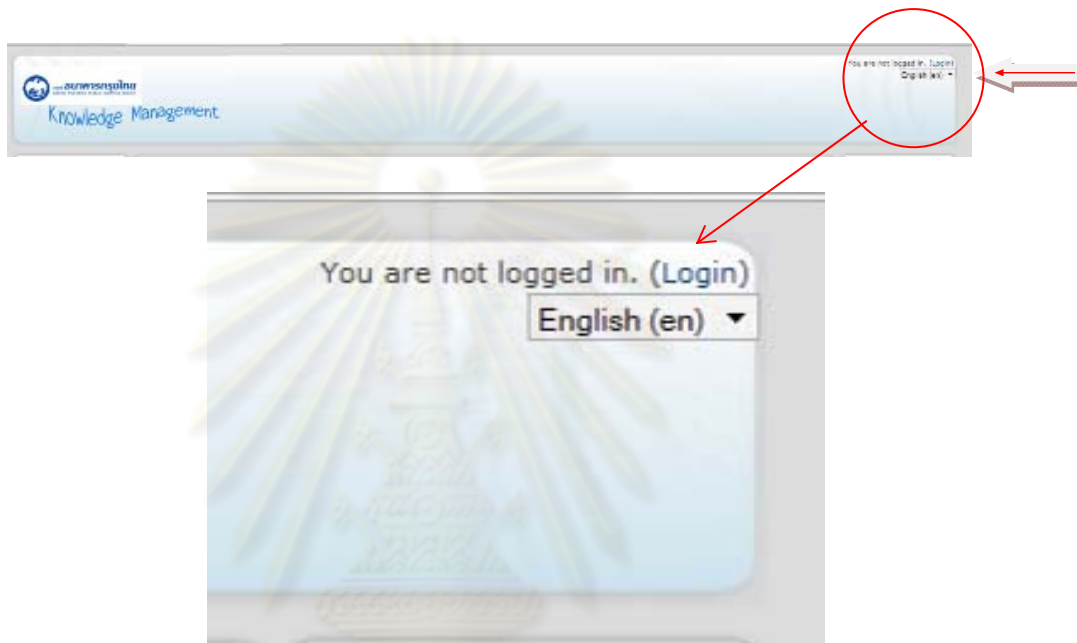
[www.kmktb.com](http://www.kmktb.com)

Created by Dararat Leesersuksiri

1. การเข้าสู่เว็บไซต์การจัดการความรู้ <http://www.kmktb.com>



คลิกขวามุมบนเพื่อเข้าสู่ระบบ / ใส่USERNAME,PASSWORD ที่ผู้ดำเนินรายการ  
จัดเตรียมไว้ให้แต่ละท่าน



2. การเข้าสู่ระบบ

ในหน้าเข้าสู่ระบบให้ท่านพิมพ์ชื่อผู้ใช้ และรหัสผ่านเพื่อเข้าสู่ระบบ  
เมื่อคลิกที่เข้าสู่ระบบจะลิงค์เข้าไปหน้าหลัก

**กลับมาที่เว็บไซต์นี้?**

เข้าสู่ระบบโดยใช้ชื่อผู้ใช้และรหัสผ่านของคุณ  
(เว็บเบราว์เซอร์ที่คุณใช้ต้องอนุญาตให้รับ cookies) ?

ชื่อผู้ใช้

รหัสผ่าน

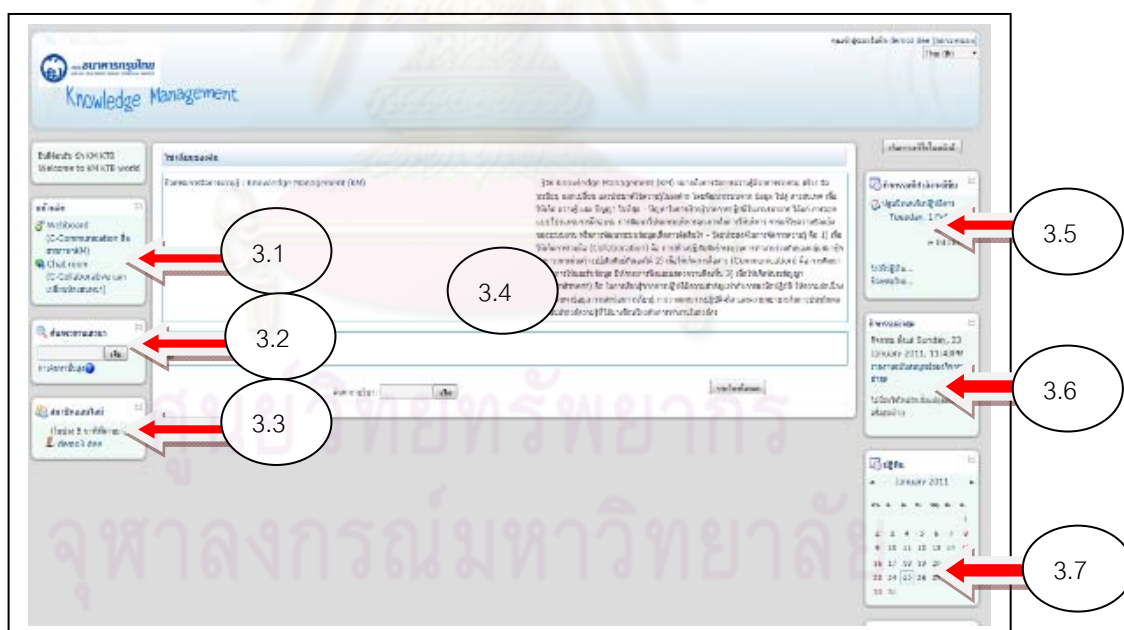
---

ลืมชื่อผู้ใช้หรือรหัสผ่าน ?



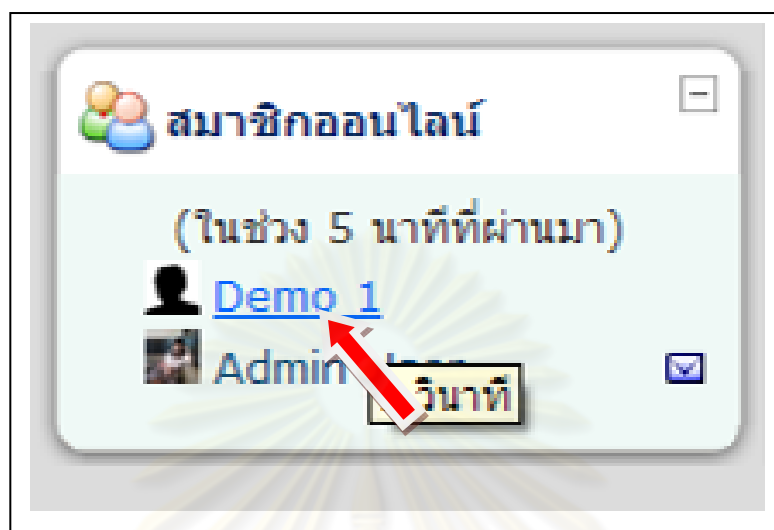
### 3. การเข้าสู่หน้าแรก (main)หรือหน้าหลัก ประกอบด้วย

- 3.1 เมนูทางซ้ายมือในการเข้าห้องกระดานข่าว (webboard) และ ห้องสนทนา (chat room)
- 3.2 เมนูการค้นหากระดานเสวนา
- 3.3 เมนูทางซ้ายมือส่วนข้างล่างสุดคือ จำนวนสมาชิกในการออนไลน์
- 3.4 ตรงส่วนกลางในเรื่อง การจัดการความรู้ที่จะมอบงานแต่ละสัปดาห์ ส่วนข้างล่างจะเป็นกลุ่มแต่ละกลุ่มที่สามารถเข้าไปทำงานร่วมกันได้โดยแต่ละกลุ่มไม่สามารถเข้าข้ามกลุ่มได้
- 3.5 เมนูกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลาอันใกล้
- 3.6 เมนูกิจกรรมล่าสุด
- 3.7 เมนูปฏิทิน

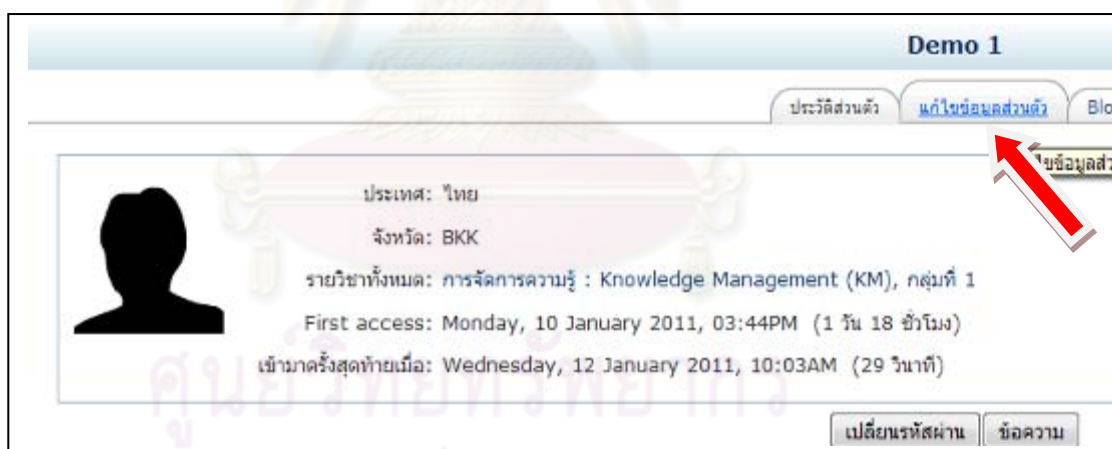


#### 4. การแก้ไขข้อมูลส่วนตัว

4.1 คลิกที่เมนูสมาชิกออนไลน์ ไปที่ชื่อของตนเอง



4.2 จะปรากฏตามหน้าต่างทางขวามือ คลิกที่ "แก้ไขข้อมูลส่วนตัว"



ศูนย์วิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

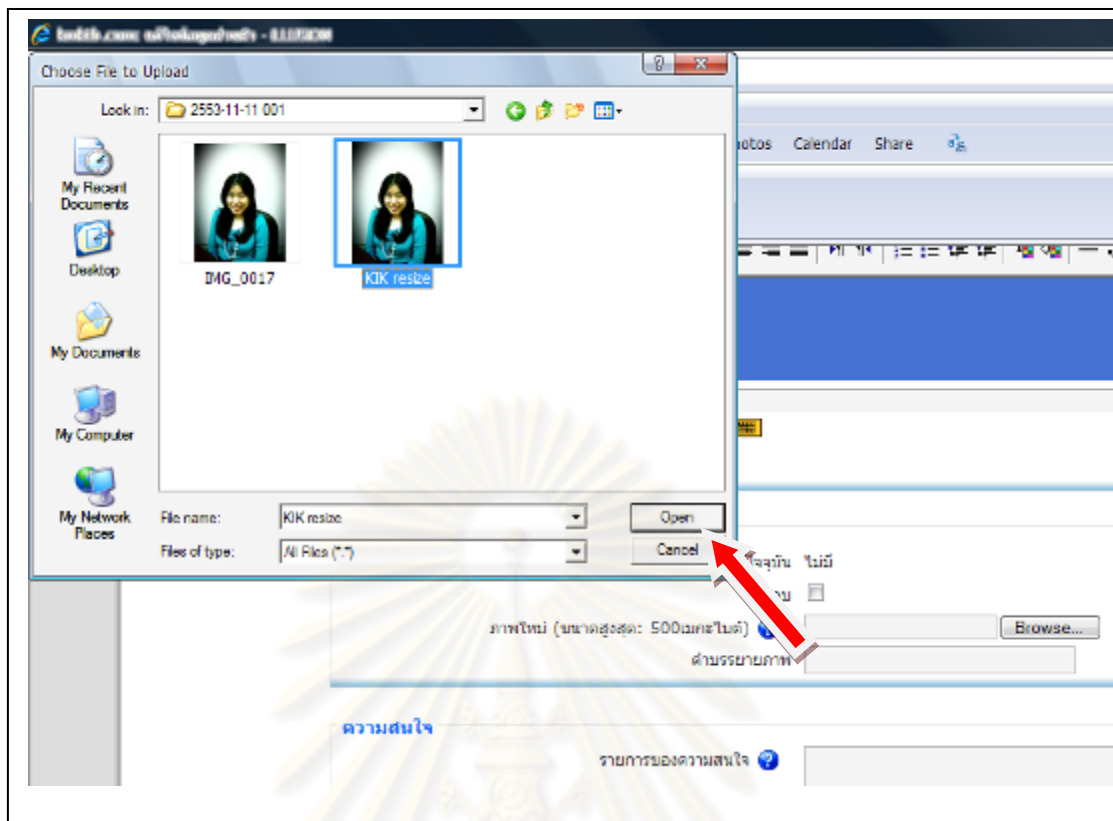
4.3 สามารถเพิ่มรูปของตนเองซึ่งขนาดไม่เกิน 500KB โดยการคลิก browse เพื่อเลือกภาพของตน

The image shows a web browser window displaying a form titled "Demo 1". The form contains several input fields and dropdown menus. A red arrow points to a "Browse..." button located next to a file input field in the "รูปภาพของ" (Profile Picture) section. The form fields include:

- ชื่อ\* (Name): Demo
- นามสกุล\* (Surname): 1
- อีเมล\* (Email): @gmail.com
- แสดงชื่อเว็บ (Show website name): สถาบันในวิชาที่เรียนเท่านั้นที่จะเห็นชื่อเว็บ (Only institutions in the subject will see the website name)
- อีเมลที่ใช้การได้ (Email used): อีเมลนี้ใช้งานได้ (This email is usable)
- จังหวัด\* (Province): BKK
- เลือกประเทศ\* (Select country): ไทย (Thailand)
- โซนเวลา (Time zone): เวลาของเซิร์ฟเวอร์ (Server time)
- ภาษาที่คิดออกการ (Output language): Thai (th)
- รายละเอียด\* (Details): [Icon]

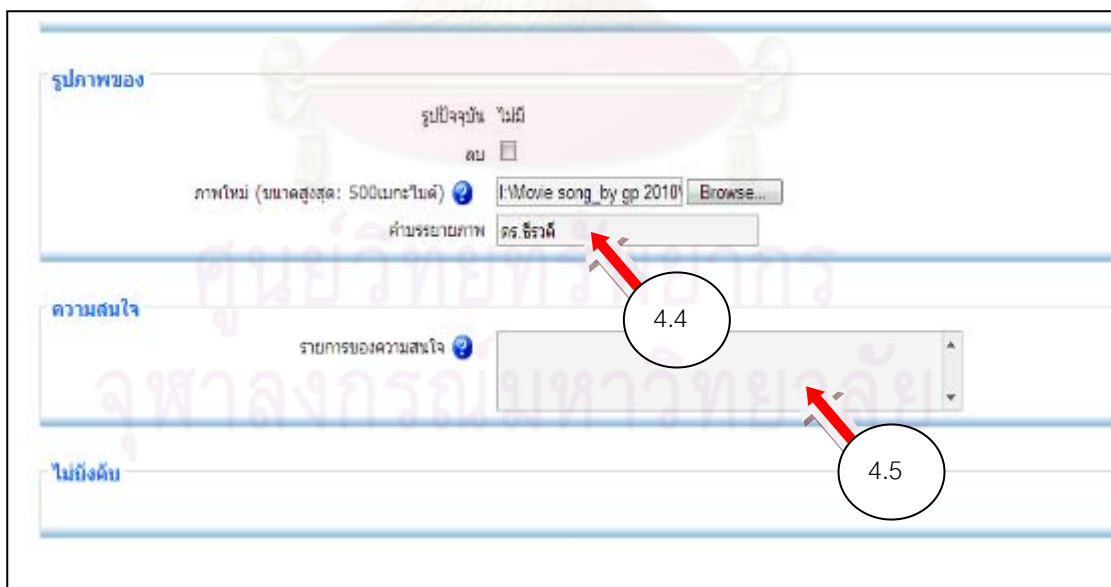
The "รูปภาพของ" section includes a "รูปปัจจุบัน" (Current picture) field with a "ลบ" (Delete) button and a "รูปภาพ (ขนาดสูงสุด: 500KB)" field with a "Browse..." button. A red arrow points to the "Browse..." button.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



4.4 สามารถเพิ่มรายละเอียดได้ภาพ

4.5 สามารถเพิ่มความสนใจส่วนตัวในงานธนาคาร



#### 4.6 เมื่อเสร็จสิ้น คลิก “อัปเดตประวัติส่วนตัว”

path:

รูปปัจจุบัน ไม่มี

ภาพใหม่ (ขนาดสูงสุด: 500เมกะไบต์)

คำบรรยายภาพ


ความสนใจ

รายการของความสนใจ

ไม่บังคับ

หน้าเมื่อเสร็จสิ้นการแก้ไขข้อมูลส่วนตัว

Demo 1



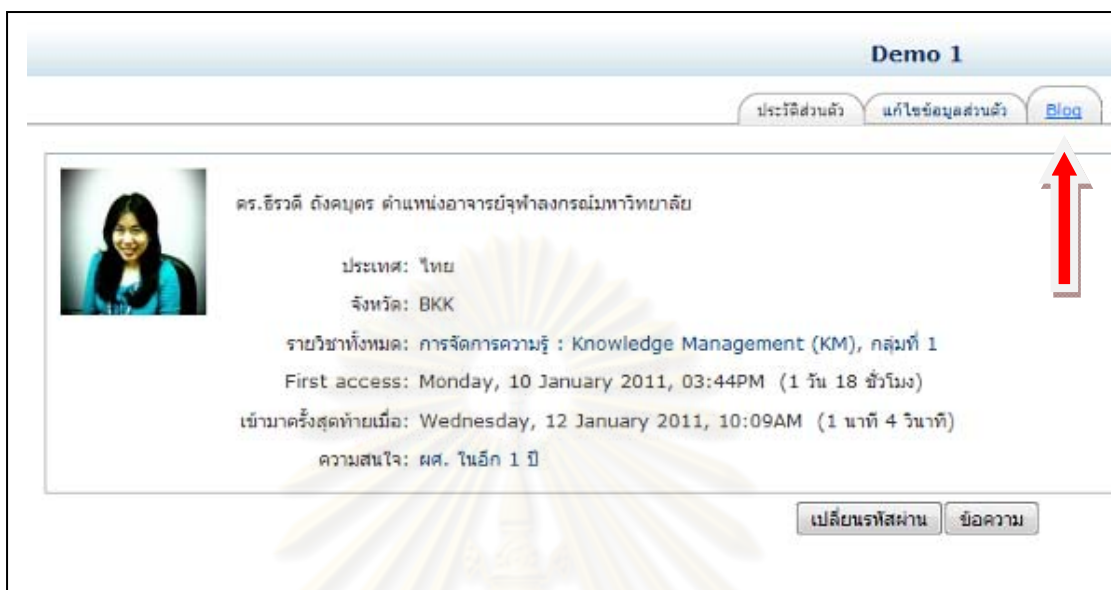
ดร.จิรวดี ตั้งคุณดร ตำแหน่งอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเทศ: ไทย  
จังหวัด: BKK

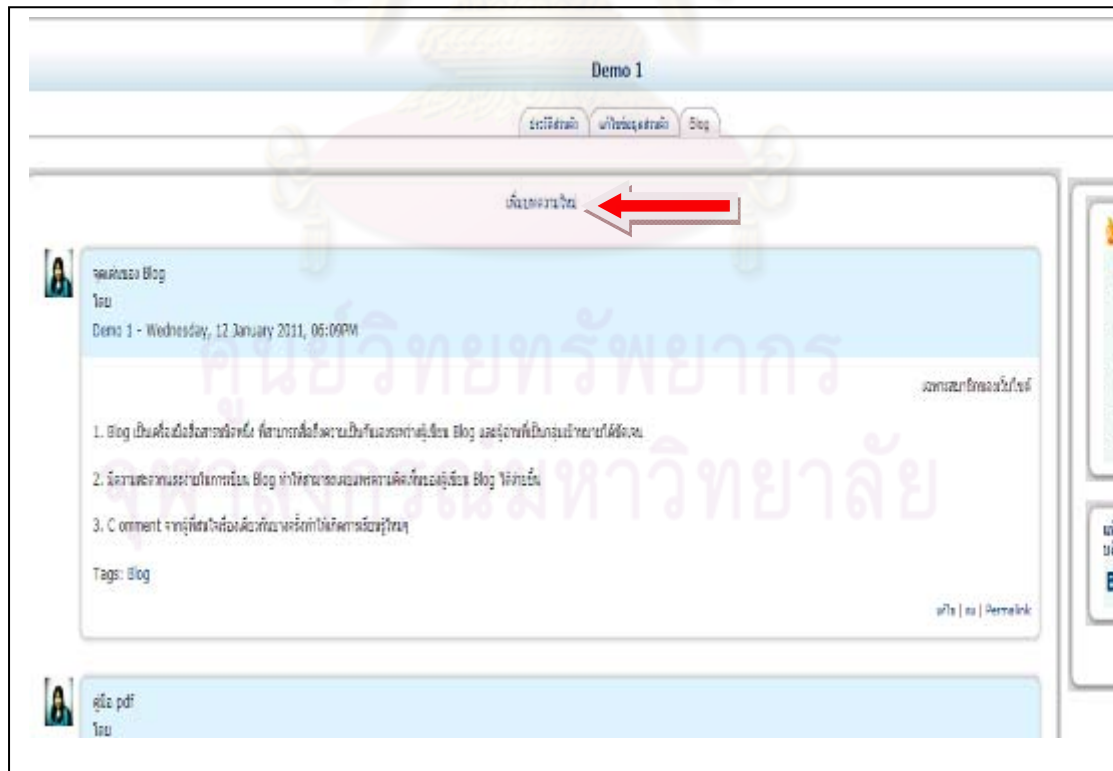
รายวิชาทั้งหมด: การจัดการความรู้ : Knowledge Management (KM), กลุ่มที่ 1  
First access: Monday, 10 January 2011, 03:44PM (1 วัน 18 ชั่วโมง)  
เข้ามาครั้งสุดท้ายเมื่อ: Wednesday, 12 January 2011, 10:09AM (1 นาที 4 วินาที)  
ความสนใจ: ผศ. ในอีก 1 ปี

## 5. การเขียน Blog

### 5.1 คลิกเลือกคำว่า Blog



### 5.2 เมนูทางขวา สามารถเพิ่มบทความใหม่ หรือตรงกลาง blog





5.3 สามารถใส่ข้อความรายละเอียดข้อความของตนเอง

5.4 การเพิ่มรูปในเนื้อหา

5.5 การ Tag เนื้อหา ชื่อย่อสำหรับผู้ใช้ในการค้นหาเนื้อเรื่องของเราเอง

5.6 คลิก “บันทึกการเปลี่ยนแปลง” เมื่อเสร็จสิ้น

The screenshot shows a web editor for a blog post. At the top, there is a title field containing "Blog" and a "ส่วนเนื้อหา" (Content) section. Below this is a rich text editor with a toolbar and a blue background. The editor contains a list of five items:

1. การใส่ข้อมูลใหม่ทำได้ง่าย
2. มี template อัตโนมัติช่วยจัดการ
3. มีการกรองเนื้อหาแยกตามวัน ประเภทผู้แต่งหรืออื่นๆ
4. ผู้ดูแลจัดการ Blog สามารถเชิญ หรือ เพิ่มผู้แต่งคนอื่น โดยจัดการเรื่องการอนุญาตและการเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย
5. เจ้าของ Blog จะเป็นผู้สร้างหรือซ่อนหน้าเท่านั้น

Callout 5.3 points to the list of items. Below the editor, there are options for "รูปแบบ" (Format) set to "ใช้โค้ด HTML" and a "แนบไฟล์" (Attach file) field with a "Browse..." button. Callout 5.4 points to the "Browse..." button. Below that is a "Tags" section with "Official tags" and "User defined tags (Comma separated)" fields. Callout 5.5 points to the "Official tags" field. At the bottom, there is a "บันทึกการเปลี่ยนแปลง" (Save changes) button. Callout 5.6 points to this button.

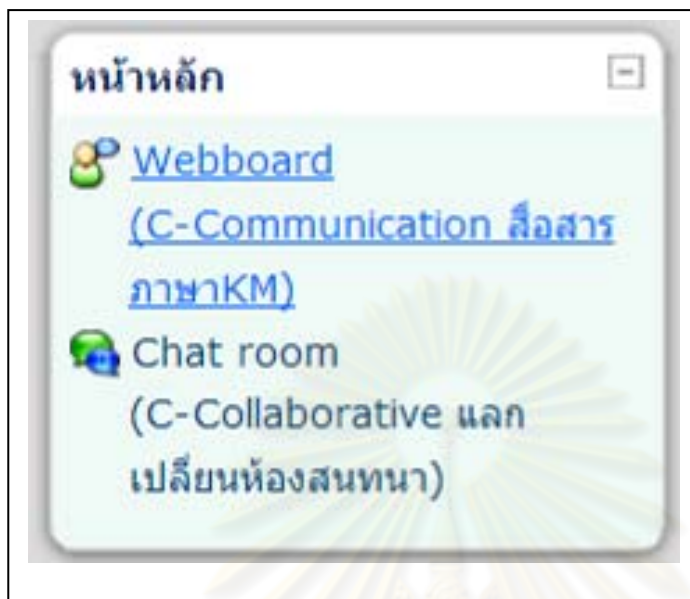
#### 4.6 หน้าตาเมื่อเขียน Blog เสร็จสิ้น ประกอบด้วยเนื้อหาและข้อความ Tagทางขวามือ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 6 การเข้าเว็บไซต์ (webboard) หรือกระดานเสวนา

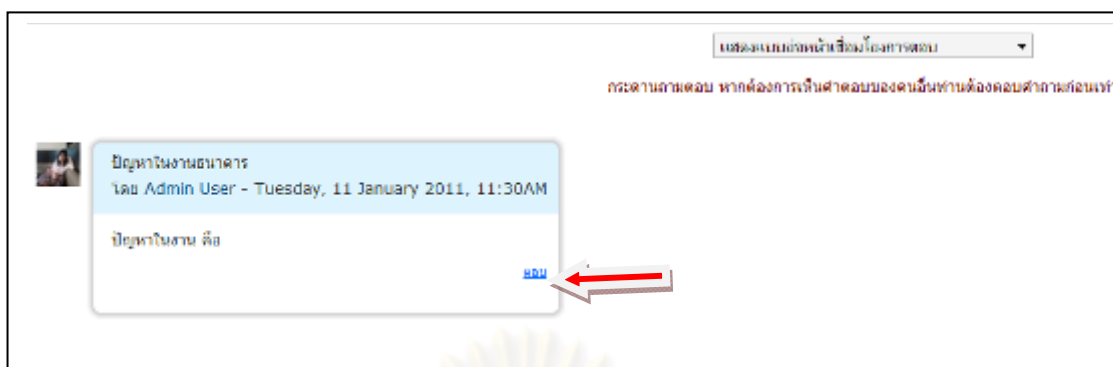
### 6.1 กลับมาที่หน้าหลัก เลือกเมนูด้านซ้าย คลิกเลือก Webboard



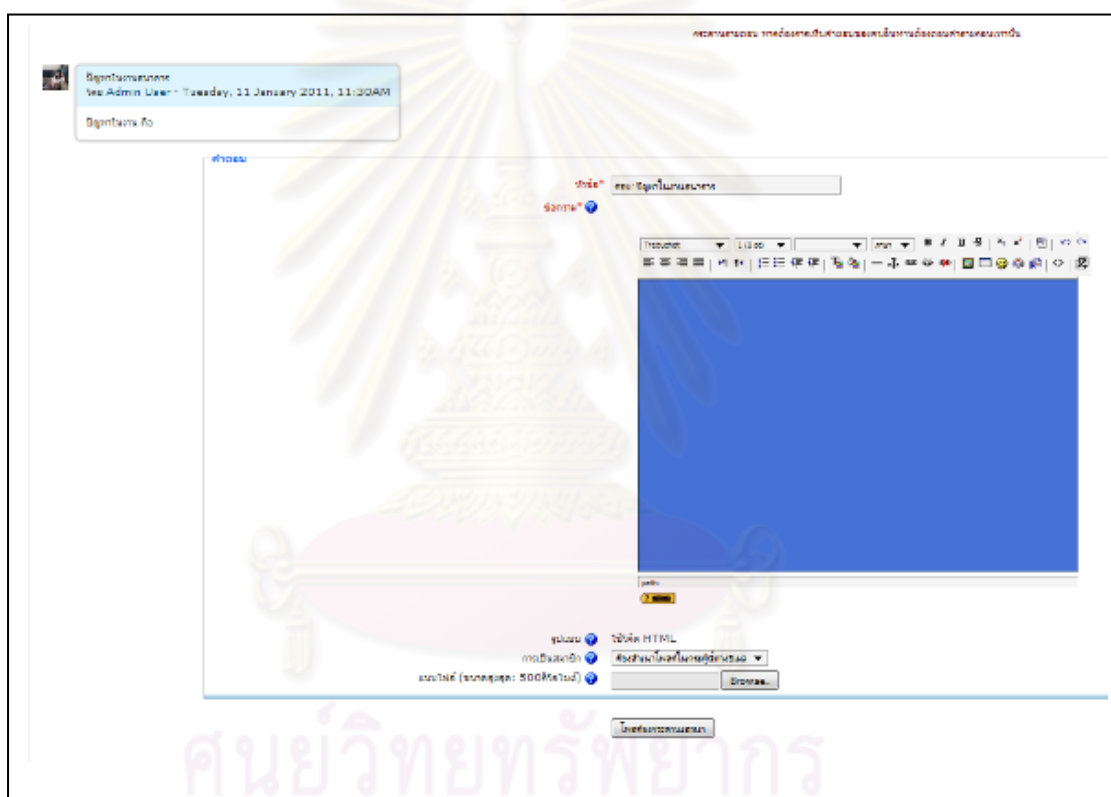
### 6.2 เมื่อเข้ามาจะพบกฎกติกาในกระดานถามตอบคลิกตั้งคำถามใหม่หรือตอบคำถามที่มีคนโพสต์ก่อนหน้า



5.3 เมื่อเลือกข้อความเพื่อตอบคำถามเดิมก่อนหน้า สามารถคลิกตอบได้เลย

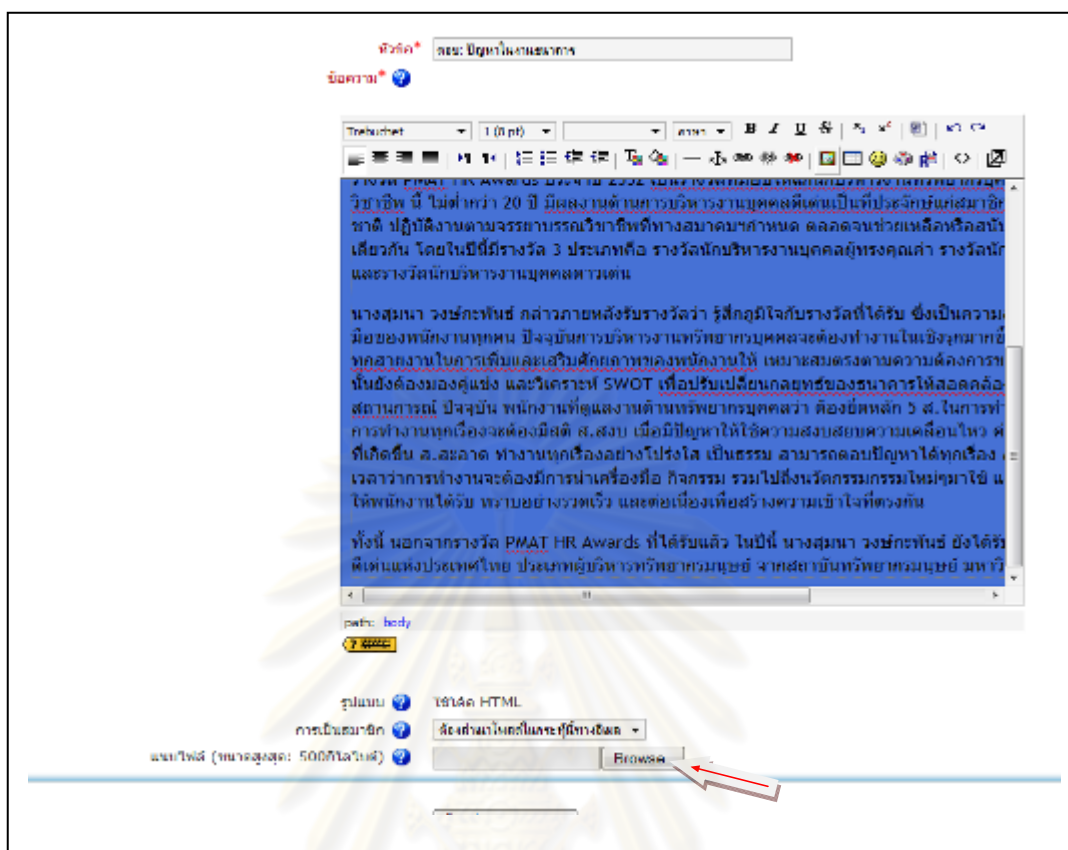


5.4 เมื่อคลิกว่า "ตอบ" จะขึ้นอีก 1 หน้าต่างในการตอบด้วยข้อความ หรือการใส่ภาพ

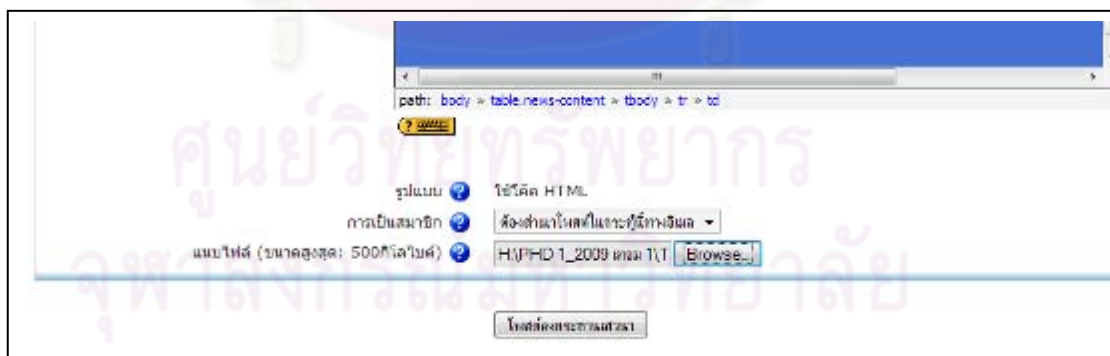


ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.5 วิธีการใส่ภาพประกอบข้อความ เลื่อนที่ browse เพื่อใส่รูป



เมื่อใส่รูปแล้วจะปรากฏชื่อไฟล์ที่แนบ และเมื่อเสร็จสิ้นคลิกที่คำว่าโพสต์ลงกระดานเสวนา



# ภาพสิ้นสุดเมื่อทำการตอบข้อความเสร็จสิ้น

**ปัญหาในงานธนาคาร**  
โดย Admin User - Tuesday, 11 January 2011, 11:30AM

ปัญหาในงาน คือ แก้ไข | ลบ | ตอบ

---

**ตอบ: ปัญหาในงานธนาคาร**  
โดย Demo 1 - Monday, 17 January 2011, 10:23PM

ธนาคารกรุงไทยรับรางวัลนักบริหารงานบุคคลดีเด่น ประจำปี 2552

ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และรองเลขาธิการสำนักพระราชวัง มอบรางวัลนักบริหารงานบุคคลผู้ทรงคุณค่า (PMAT HR Awards) ประจำปี 2552 ประเภทนักบริหารงานบุคคลดีเด่นให้กับ นางสาวนา วงษ์กะพันธ์ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงานสายงานทรัพยากรบุคคลและระบบทรัพยากรบุคคล บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในงานวันนักบริหารงานบุคคล HR Day 2009 ซึ่งสมาคมวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลทุกระดับจัดขึ้น ภายใต้หัวข้อ "HR Transformation จุดเปลี่ยน HR เพื่อสร้างความเป็นเลิศ" ทั้งนี้เพื่อเชิดชูและยกย่องเกียรติคุณของผู้ประกอบวิชาชีพด้านการบริหารงาน บุคคล ณ โรงแรม โขทิเทเล เซ็นทารา แกรนด์ (ลาดพร้าว) เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายนที่ผ่านมา

รางวัล PMAT HR Awards ประจำปี 2552 เป็นรางวัลที่มอบให้แก่ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ในวิชาชีพนี้ ไม่น่ากว่า 20 ปี มีผลงานด้านการบริหารงานบุคคลดีเด่นเป็นที่ประจักษ์แก่สมาชิกองค์กร สังคม ประเทศชาติ ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่ทางสมาคมฯกำหนด ตลอดจนช่วยเหลือหรือสนับสนุนผู้ที่ประกอบวิชาชีพเดียวกัน โดยในปีนี้มีรางวัล 3 ประเภทคือ รางวัลนักบริหารงานบุคคลผู้ทรงคุณค่า รางวัลนักบริหารงานบุคคลดีเด่น และรางวัลนักบริหารงานบุคคลดาวเด่น

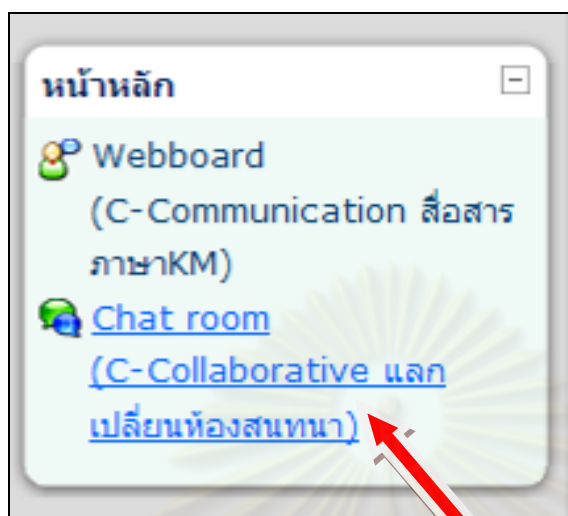
นางสาวนา วงษ์กะพันธ์ กล่าวภายหลังรับรางวัลว่า รู้สึกภูมิใจกับรางวัลที่ได้รับ ซึ่งเป็นความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือของพนักงานทุกคน ปัจจุบันการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจะต้องทำงานในเชิงรุกมากขึ้น โดยเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกสายงานในการเพิ่มและเสริมศักยภาพของพนักงานให้เหมาะสมตรงตามความต้องการของแต่ละสายงาน นอกจากนี้ยังต้องมองคู่แข่ง และวิเคราะห์ SWOT เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธนาคารให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน พนักงานที่ดูแลงานด้านทรัพยากรบุคคลควรมี ต้องมีทัศนคติ 5 ส. ในการทำงาน ประกอบด้วย ส.สติ การทำงานทุกเรื่องจะต้องมีสติ ส.สงบ เมื่อมีปัญหาให้ใช้ความสงบสนทนาคือเคล็ดลับ คอยคิดและแก้ไขปัญหามาที่เกิดขึ้น ส.สะอาด ทำงานทุกเรื่องอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตอบปัญหาได้ทุกเรื่อง ส.สร้างสรรค์ ต้องคิดตลอดเวลากว่าการทำงานจะต้องมีการนำเครื่องมือ กิจกรรม รวมไปถึงนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ และ ส.สื่อสาร การบอกกล่าวให้พนักงานได้รับทราบอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

ทั้งนี้ นอกจากรางวัล PMAT HR Awards ที่ได้รับแล้ว ในปีนี้ นางสาวนา วงษ์กะพันธ์ ยังได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ประเภทผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จากสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อีกด้วย

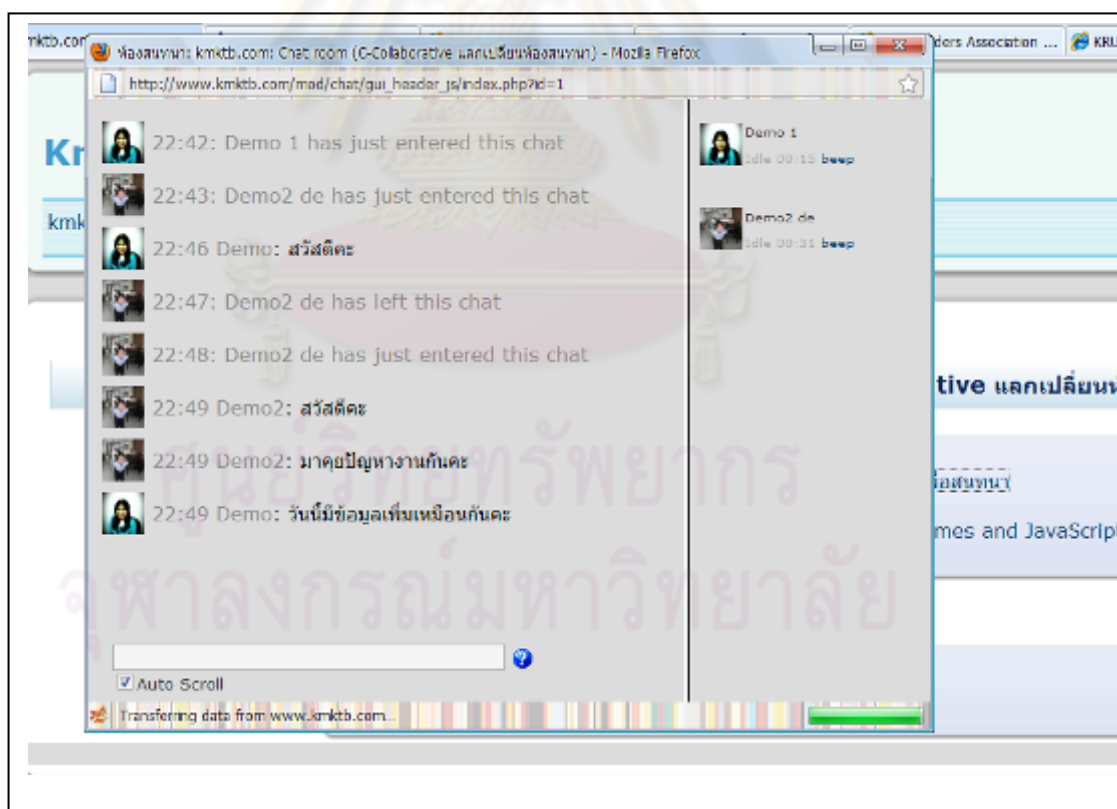
ช่วยคุณด้วย... ท่านงานทำอะไรกัน ในกองนี้ อังสิน... ังสิน... ังสิน...?



## 6 การเข้าห้องสนทนา (chat room)



จะปรากฏหน้าต่างอีก 1 หน้าต่างเพื่อทำการสนทนา

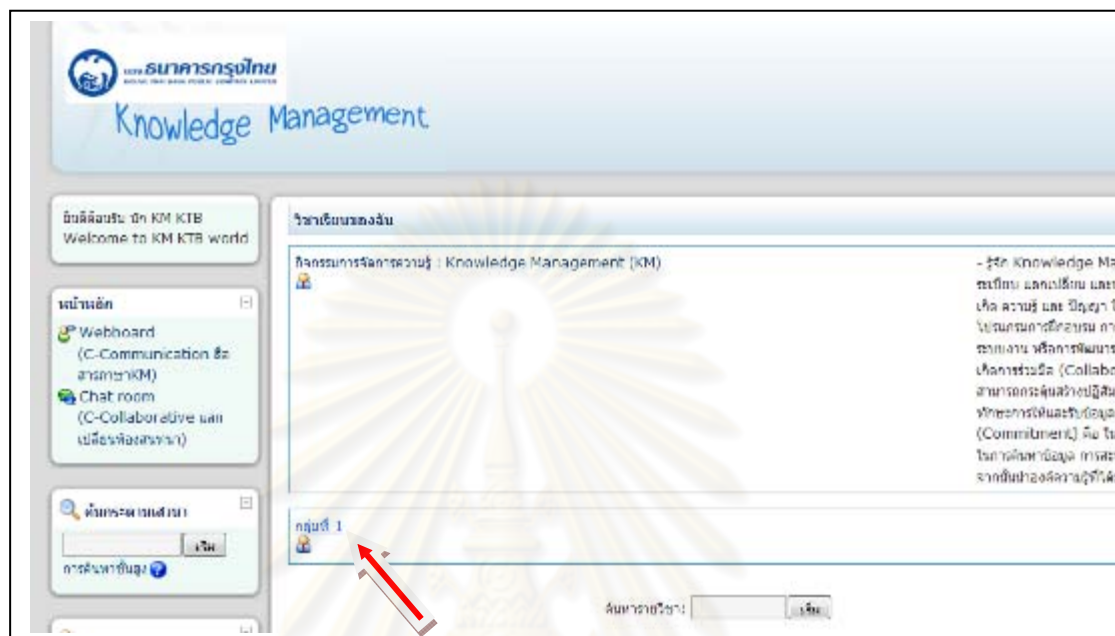


## 7. งานกิจกรรมแต่ละสัปดาห์

เลือกกิจกรรมแต่ละสัปดาห์ เพื่อเข้าไปในรายงานของแต่ละสัปดาห์ที่ได้รับมอบหมาย

## 8. งานกิจกรรมแต่ละกลุ่ม

จะปรากฏเฉพาะกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ตนเองสังกัดเท่านั้น (ผู้ที่อยู่กลุ่มอื่นไม่สามารถเข้ามาดูได้)

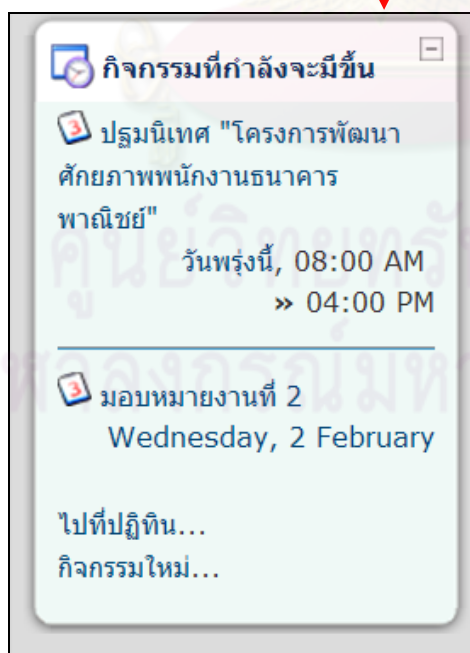
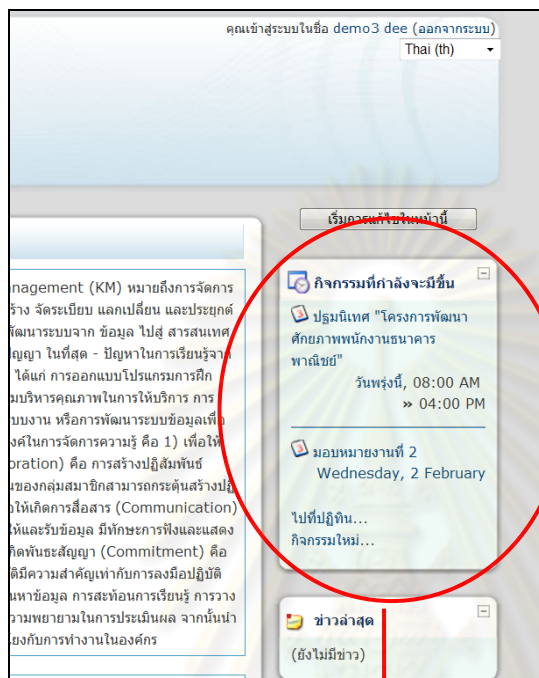


ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 9. เมนูกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในเวลาอันใกล้ ปฏิทินกิจกรรม

9.1 เมื่อกลับมาสู่หน้าหลัก จะปรากฏอยู่เมนูทางขวามือด้านบน เป็นการบอกถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในแต่ละวัน





9.2 เมื่อคลิกเข้าไปในข้อความปฏิทินจะปรากฏในพื้นที่สีเขียว

9.3 สามารถเลือกดูกิจกรรมในวันถัดไป

9.4 สามารถเลือกดูตามตารางปฏิทินที่มีไฮไลต์วันที่ไว้

ปฏิทิน

kmktb.com ▶ ปฏิทิน ▶ 1 February 2011

คุณเข้าสู่ระบบในชื่อ demo3 dee (ออก)

มุมมองรายวัน: รายวิชาทั้งหมด

← จันทร์ Tuesday, 1 February 2011 ทร ▶

ปฏิทินพิเศษ "โครงการพัฒนาศักยภาพหน่วยงานฯ" 08:00 AM » 04:00 PM

ปฏิทินพิเศษ ณ โรงแรมอิมพีเรียลควีนส์สแควร์

1. ปฏิทินพิเศษ

1.1 แนะนำรูปแบบการดำเนินงาน

1.1.1 แนะนำวิทยากรพิเศษและคณะ

1.1.2 ผู้ดำเนินรายการที่แจ้งรายละเอียดของโครงการ และขั้นตอนการดำเนินงาน

1.1.3 กิจกรรมเรื่อง บทบาทหน้าที่ของชุมชนนักปฏิบัติและวางแผนปฏิบัติการ (Km Action Plan)

1.1.4 ชุมชนนักปฏิบัติวิเคราะห์ SWOT

1.1.5 กิจกรรมปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ เช่น กระดานเสวนา ห้องสนทนา และการเขียน blog เป็นต้น

**มอบหมายงานที่ 1** 1.2 จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ

1.2.1 แนะนำตนเองให้กับกลุ่มสมาชิก CoP

1.2.2 จัดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ กลุ่มละ 4-6 คน กลุ่มที่มีขนาดที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความแตกต่าง การสร้างสรรค์และการแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนที่เพียงพอ

Export calendar  
iCal

Events Key

- Global
- Group

มุมมองรายเดือน

January

| ส. | จ. | อ. | พ. |
|----|----|----|----|
|    |    |    |    |
| 2  | 3  | 4  | 5  |
| 9  | 10 | 11 | 12 |
| 16 | 17 | 18 | 19 |
| 23 | 24 | 25 | 26 |
| 30 | 31 |    |    |

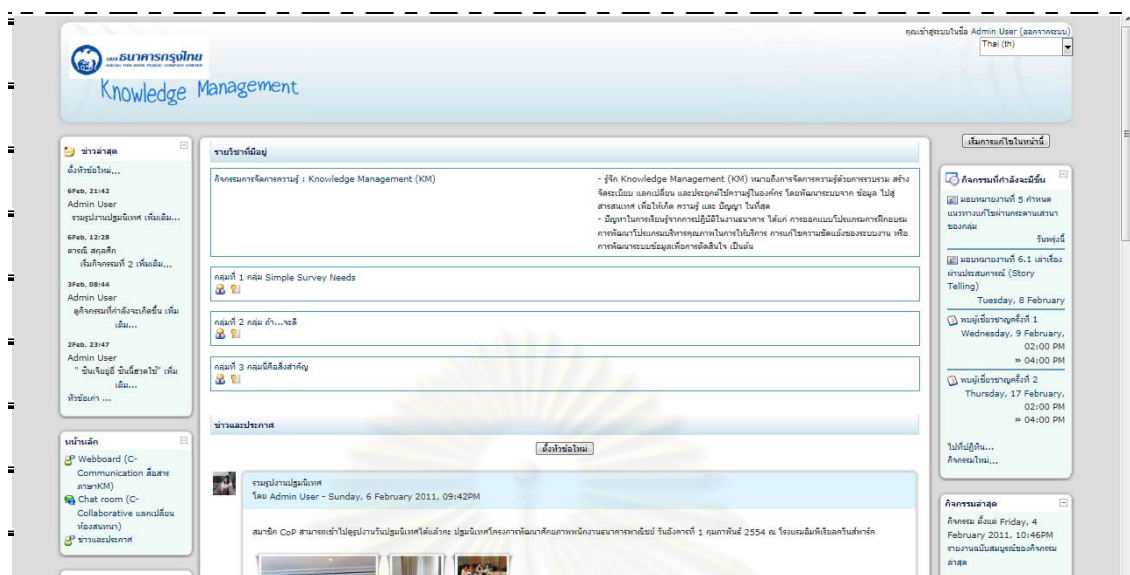
February

| ส. | จ. | อ. | พ. |
|----|----|----|----|
|    |    |    |    |
|    | 1  | 2  | 3  |
| 6  | 7  | 8  | 9  |
| 13 | 14 | 15 | 16 |
| 20 | 21 | 22 | 23 |
| 27 | 28 | 29 | 30 |

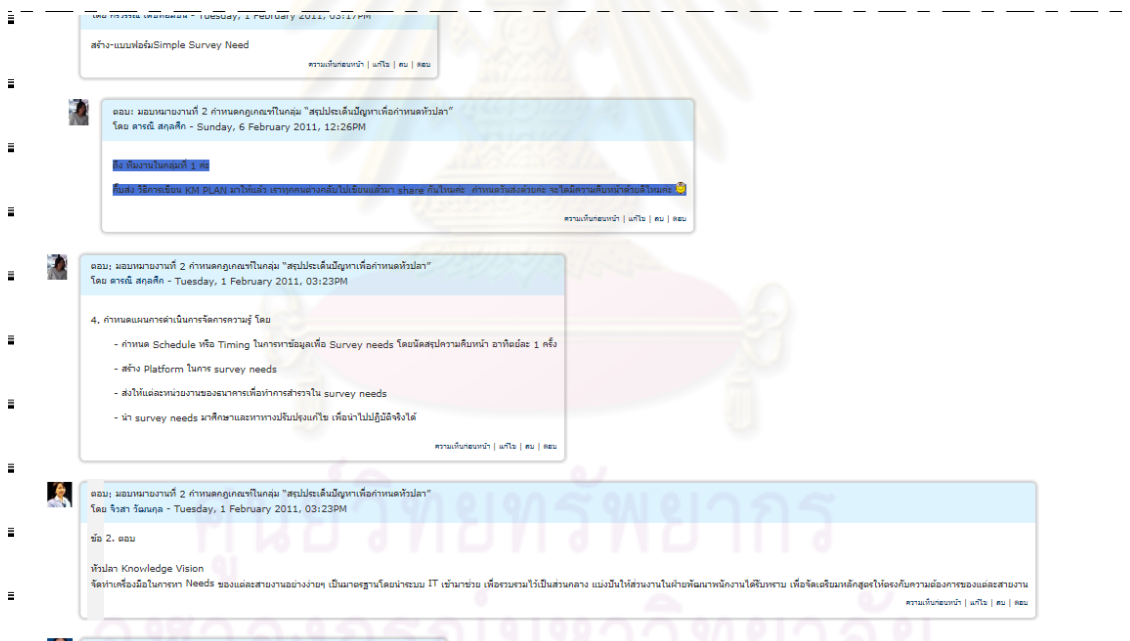
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



# ตัวอย่างหน้าจอบริบทการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน



หน้าจอบริบทแรกหลังจาก Login



หน้าจอบทสนทนาบนกระดานเสวนาในกิจกรรมมอบหมายงานครั้งที่ 1 กลุ่มที่ 1

หน้าจอบทสนทนาแชตในโปรแกรม Microsoft Teams

ตอบ: มอบหมายงานที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ในกลุ่ม "สรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดหัวปลา"  
โดย สหทยา มินะกนิษฐ - Tuesday, 1 February 2011, 03:35PM

Thanks for the SWOT Analysis na ka

ความเห็นก่อนหน้า | แก้ไข | ลบ | ตอบ

ตอบ: มอบหมายงานที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ในกลุ่ม "สรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดหัวปลา"  
โดย สหทยา มินะกนิษฐ - Tuesday, 1 February 2011, 03:23PM

ตอบข้อ 4 คือ  
แผนการดำเนินการจัดการความรู้ (KM PLAN)  
- กำหนดการประชุม online เพื่อ Brainstorming วันจันทร์ - ศุกร์ เวลา 16.00 - 17.00 น. โดยผ่านกระดานเสวนากลุ่ม  
- สมาชิกสามารถ share ความรู้ หรือวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่กำหนดไว้ผ่าน Blog อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อใหสมาชิกในกลุ่มเข้าไปอ่านและ share ความคิดเห็น

ความเห็นก่อนหน้า | แก้ไข | ลบ | ตอบ

ตอบ: มอบหมายงานที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ในกลุ่ม "สรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดหัวปลา"  
โดย สุดาวดี เวชยกิจ - Tuesday, 1 February 2011, 03:25PM

กำหนดบทบาทและหน้าที่การเข้าร่วมกิจกรรม ผ่านกระดานเสวนากลุ่ม

- ให้ทุกคนช่วยออกข้อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงาน โดยสอบถามกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดว่ามีส่วนงานใด/ใครรับผิดชอบ
- หาขั้นตอนวิธีการดำเนินการ มีขั้นตอนใดบ้างที่สามารถปรับปรุงหรือลดขั้นตอนได้
- นำขั้นตอนที่จะปรับปรุงไปทดลองปฏิบัติ และประเมินผล
- ปรับ และแก้ไขจนได้วิธีการที่ดีที่สุด

### หน้าจอบทสนทนาแชตบนกระดานเสวนาในกิจกรรมมอบหมายงานครั้งที่ 1 กลุ่มที่ 2

หน้าจอบทสนทนาแชตในโปรแกรม Microsoft Teams

ตอบ: มอบหมายงานที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ในกลุ่ม "สรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดหัวปลา"  
โดย กริดา พูลซ้อน - Tuesday, 1 February 2011, 03:28PM

1.จากการวิเคราะห์SWOT ได้ดังนี้  
S-เป็นหน่วยงานหลักในการให้ความรู้กับพนักงานทั้งองค์กร, มีประสบการณ์การจัดฝึกอบรม  
W-การจัดอบรมขาดมาตรฐานที่ดี,ขาดการจัดระบบการจัดการเรียนรู้,ขาดการสื่อสารภายในหน่วยงาน,การcoachingไม่ต่อเนื่อง  
O-ความก้าวหน้าของ IT,นโยบายของธนาคารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)  
T-ขั้นตอนในการขออนุมัติค่าเช่า, ข้อจำกัดของวิทยากร และผู้อบรม

ความเห็นก่อนหน้า | แก้ไข | ลบ | ตอบ

ตอบ: มอบหมายงานที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ในกลุ่ม "สรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดหัวปลา"  
โดย สิริสตรา กุณ - Tuesday, 1 February 2011, 03:31PM

ตอบข้อ 4 KM plan( แผนระยะสั้น) 1.มีจุดจุดเนื้อหาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผ่านกระดานเวลา 8.00-9.00 2.กำหนดหัวข้อที่จะสนทนาในวันถัดไป 3.แบ่งเนื้อหาและทำการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 4.เชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้อง มาพูดคุย และแลกเปลี่ยน เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ และรวบรวม องค์ความรู้ 5.จัดรูปแบบข้อมูล 6.ให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องของ 7.นำเสนอ ผ่านระบบ สารสนเทศนี้ ของธนาคาร

ความเห็นก่อนหน้า | แก้ไข | ลบ | ตอบ

ตอบ: มอบหมายงานที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ในกลุ่ม "สรุปประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดหัวปลา"  
โดย วรบุษ คำอ่อน - Tuesday, 1 February 2011, 03:31PM

2. ขาดคู่มือมาตรฐานในการจัดฝึกอบรม
3. คุณอำนวย - วรบุษ / คุณลิขิต - กริดา / คุณกิจ - วัยการ และอภิสรดา
4. แผนการดำเนินการ
- 4.1 มีคณนำแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านกระดานเสวนากลุ่ม ระหว่างเวลา 08.00-09.00 น.
- 4.2 กำหนดหัวข้อที่จะสนทนาในวันถัดไป

### หน้าจอบทสนทนาแชตบนกระดานเสวนาในกิจกรรมมอบหมายงานครั้งที่ 1 กลุ่มที่ 3

kmktb.com > ปฏิทิน

คุณเข้าสู่ระบบในชื่อ Admin User (ออกจากรบบ) [ตั้งค่าที่ต้องการ...](#)

กิจกรรมที่กำลังจะมีขึ้น: รายวิชาทั้งหมด กิจกรรมใหม่

มอบหมายงานที่ 5 กำหนดแนวทางแก้ไขผ่านกระดานเสวนาของกลุ่ม วันพรุ่งนี้

**คำชี้แจง**

- กำหนดแผนการดำเนินการจัดการความรู้ KM Plan เป็นแผนระยะสั้นผ่านกระดานเสวนาของกลุ่ม
- คัดเลือกแนวทางแก้ไขพร้อมทั้งบันทึกถ้อยคำผ่านกระดานเสวนาของกลุ่ม

มอบหมายงานที่ 6.1 เล่าเรื่องผ่านประสบการณ์ (Story Telling) Tuesday, 8 February

**คำชี้แจง กิจกรรมแลกเปลี่ยน นอกเล่าเรื่องราว (story telling)**

- สมาชิก CoP ไปยังงานกลุ่มของตนเอง
- เข้าหัวข้อของสัปดาห์ที่ 2 คลังงาน "มอบหมายงานที่ 6.1" นอกเล่าเรื่องราว (story telling) ของตนเองไม่ว่าจะเป็นปัญหาและประสบการณ์ที่ผ่านมากับปัญหาในการทำงานธนาคาร เริ่มที่ "ตอบ" ได้เลยละ 😊

พบผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1 Wednesday, 9 February, 02:00 PM >> 04:00 PM

พบพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญ โดย คุณณัฐฤกษ์ ธนไพศาลกิจ ผู้อำนวยการฝ่าย ฝึกอบรมพนักงาน เล่าเรื่องผ่านประสบการณ์ (Story Telling) ด้วยการถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะประสบการณ์ปัญหาประสบการณ์การทำงานที่มีอยู่ในตัวเองได้จะเจอแต่ละประเด็นในหัวข้อปัญหาทั้ง

**Events Key**

- Global
- Group
- Course
- User

**มุมมองรายเดือน**

January 2011

|     |    |    |    |     |    |    |
|-----|----|----|----|-----|----|----|
| อา. | จ. | อ. | พ. | พฤ. | ศ. | ส. |
|     |    |    |    |     |    | 1  |
| 2   | 3  | 4  | 5  | 6   | 7  | 8  |
| 9   | 10 | 11 | 12 | 13  | 14 | 15 |
| 16  | 17 | 18 | 19 | 20  | 21 | 22 |
| 23  | 24 | 25 | 26 | 27  | 28 | 29 |
| 30  | 31 |    |    |     |    |    |

February 2011

|     |    |    |    |     |    |    |
|-----|----|----|----|-----|----|----|
| อา. | จ. | อ. | พ. | พฤ. | ศ. | ส. |
|     |    |    | 1  | 2   | 3  | 4  |
| 5   | 6  | 7  | 8  | 9   | 10 | 11 |
| 12  | 13 | 14 | 15 | 16  | 17 | 18 |
| 19  | 20 | 21 | 22 | 23  | 24 | 25 |
| 26  | 27 | 28 |    |     |    |    |

March 2011

### หน้าจอบริบทกิจกรรมรับมอบหมายงานภายในแต่ละสัปดาห์

กลุ่ม 1 มาแรง กลุ่ม 3 ชูฟ้า โดย ศุภลา ชุมฉิ่ง - Wednesday, 16 February 2011, 08:49AM

เฉพาะสมาชิกของเว็บไซต์

หน้า 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |

กลุ่ม 1 เราชามารวม เข้มแข็งโปรเจกต์นี้ โดย จิราภา งามบุษ - Wednesday, 16 February 2011, 08:25AM

เฉพาะสมาชิกของเว็บไซต์

หน้า 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |

รวมผลการปัญหาการจัดทำ Simple survey need ของกลุ่ม 1 โดย วรรณณิศา แซ่แต้ - Tuesday, 15 February 2011, 03:14PM

เฉพาะสมาชิกของเว็บไซต์

- ขั้นตอน
  - วิเคราะห์การ survey need แบบเก่า
  - จัดทำ template การ survey แบบง่าย ๆ โดยให้ทางเลือก ให้เขาเลือก
  - ผ่านระบบ online แต่ในช่วงแรก(สิ้นสุด โครงการ KM ลงเป็น แต่เลือกตอบส่งใน template ที่กำหนดให้ตอบ)
  - ส่งให้ตัวแทนสาขางาน (7สาขางาน)ทดลองทำ และให้ประเมินผล
  - นำมาปรับ template ใหม่ให้ตรงความต้องการ
  - ส่งให้ตัวแทนสาขางานทดลองตอบอีกครั้งหนึ่ง
  - สรุปผล ได้เป็น Template ที่จะนำไปพัฒนาการ survey need แบบง่าย ๆ ผ่าน ระบบ online ต่อไป
- ระยะเวลา เหลืออีกอาทิตย์ครึ่ง 3อาทิตย์ ก็แล้วกันนะ

โพย  
ผ่านเรื่อง  
สิ่งของของ  
ตั้งตามหลัก  
จากเรื่องเรื่อง  
ทั้งในวิชาชีพ

แยกส่วน  
บล็อก  
Blog  
name list  
รายชื่อ  
กลุ่ม ราย  
ชื่อกลุ่ม  
ถ้า...จะดี!!!  
รายชื่อกลุ่มที่  
1 รายชื่อ  
สมาชิก ลิง  
สำคัญ

### หน้าจอบริบทบันทึกความรู้แบบบล็อก

14:46 นวศ : กยศคือต้องวิเคราะห์ เติบโต มีเม็ดเงินรวม ว่าง เติบโตเป็นจริง ๆ

14:48 นวศ : ถ้า Need HRD คงมีแนวทางอยู่บ้าง ว่าหน่วยงานไหนต้องการ Need อะไร

14:49 Admin: คุณเลิศ จิวสา ออนไลน์ 22 นาทีแล้วคะ หายไปไหนคะ

14:49 นิธิชัย : ครับ

14:49 นวศ : ใช่ค่ะ

14:49 ดารณี: ก็ต้องดึงจากข้อมูลเก่าที่มีอยู่เดิมก่อน

14:49 ดารณี: หรือไม่ค่ะ

14:49 นลทิพย์: น้องอ้อม อยู่ไหนคะ

14:49 นวศ : ถ้าเราส่ง Survey ไปแบบ เปล่า ๆ

14:50 นวศ : เราก็จะได้ want มากกว่า need

14:50 ดารณี: แล้วยังมาadapt เพิ่มบางหัวข้อเข้าไป

14:50 นวศ : แหล่งที่ 1 : กำหนดมาจากข้อกำหนดของตำแหน่งงาน

Auto Scroll

Participants:

- นิธิชัย จันทร์วิษ Idle 01:23 beep
- วรมุข คำอ่อน Idle 03:43 beep
- จิวสา วัฒนกุล Idle 24:22 beep
- นวศ กิ่งวานวงษ์ Idle 00:06 beep
- สหทยา มีนกะนิษฐ Idle 12:01 beep
- กิริดา พนมซ้อน Idle 06:34 beep
- สวัสติศา กุณะ Idle 03:40 beep
- สุดาวดี เวชยาภัก Idle 35:32 beep

### หน้าจอห้องสนทนาสดในกิจกรรมพบปะผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 1

14:13 Admin: ไม่ต้องเรียงกลุ่มคะ

14:13 กวรวรรณ: แล้วกลุ่ม 3.

14:13 กวรวรรณ: และกลุ่ม 2สุดท้ายคะ

14:13 ผศ.ดร. เนาวณิษฐ์: ก่อนอื่นอาจต้องบอกอาจารย์คร่าวๆก่อนว่าตอนนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนใด

14:13 Admin: อ้อ ไปได้คะ

14:14 Admin: คะ เริ่มจากกลุ่ม 1 ที่เอ่เลยคะ

14:14 กวรวรรณ: ตอนนี้กำลังศึกษาสิ่งที่เคยทำมาในอดีต

14:14 กวรวรรณ: การหาพทในอดีต

14:14 กวรวรรณ: เอาแบบฟอร์มเกมมาดูคะ

14:14 นิธิชัย : คือเป็นการหา Needs ของผู้เข้าร่วมอบรม ที่เคยทำมาคะครับ

14:14 กิริดา พนมซ้อน has just entered this chat

14:14 กวรวรรณ: การหา Need .ovfu9

14:15 ดารณี: สกวลศึก has just entered this chat

14:15 ดารณี: สวัสดีคะ ท่านอาจารย์

14:15 สหทยา มีนกะนิษฐ has just entered this chat

Auto Scroll

Participants:

- Admin User Idle 01:15 beep
- นพชรีภา อรรถศิริ Idle 04:28 beep
- นิธิชัย จันทร์วิษ Idle 00:34 beep
- จิวสา วัฒนกุล Idle 04:11 beep
- ผศ.ดร. เนาวณิษฐ์ สงคราม Idle 01:37 beep
- กวรวรรณ เฉลิมอมรินทร์ Idle 00:28 beep
- สวัสติศา กุณะ Idle 02:10 beep
- กิริดา พนมซ้อน Idle 00:30 beep
- ดารณี สกวลศึก Idle 00:12 beep
- สหทยา มีนกะนิษฐ Idle 00:06 beep

### หน้าจอห้องสนทนาสดในกิจกรรมพบปะผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 2

หน้าจอผลงานนวัตกรรมโซวีผลงานผ่านกระดาน

หน้าจอการแนบเอกสารไฟล์ผ่านบล็อก





ศูนย์วิจัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





รูปวันงานปฐมนิเทศ: โครงการพัฒนาศักยภาพพนักงานธนาคารพาณิชย์

ศูนย์วิทยพัทพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ขอเชิญเข้าร่วมงาน KM KTB Day 2011**

**"โครงการพัฒนาศักยภาพ  
พนักงานธนาคารพาณิชย์"**

**วันจันทร์ที่ 7 มี.ค. 2554 ห้อง 301**

**ตารางกำหนดการณ์**

11.00-11.10 น. นิตีเปิดการมอบรางวัล

11.10-11.15 น. ประธานกล่าวเปิดนิตี

11.15-11.30 น. ประธานมอบรางวัล  
แก่ผู้ชนะเลิศและรองทั้งสอง

11.30-11.45 น. ถำยรปร่วมกันเป็นที่ระลิก

11.45-11.50 น. ผู้ดำเนินรายการ  
กล่าวขอบคุณและ  
ปิดโครงการ



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพวันงาน KM KTB Day

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

### ข้อมูลเบื้องต้น

|                |  |
|----------------|--|
| ชื่อ – นามสกุล | นางสาวดารรัตน์ ลีเสริมสุขศิริ  |
| วันเดือนปีเกิด | 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2520   |
| ระดับการศึกษา  | บริหารธุรกิจบัณฑิต (ภาควิชาการตลาด)<br>มหาวิทยาลัยกรุงเทพ พ.ศ. 2542<br>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (ภาควิชาการตลาด)<br>มหาวิทยาลัยกรุงเทพ พ.ศ. 2547<br>ศึกษาต่อระดับครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต<br>สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550 |

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ที่ปรึกษาทางด้านการเงินพิเศษ  
บริษัท เอไอเอ จำกัด (มหาชน)

### ทุนสนับสนุนวิทยานิพนธ์

ได้รับเงินทุนสนับสนุนงานวิจัยจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” รุ่นที่ 13  
(3/2553) กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

ศูนย์วิทยพัชการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย