

การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ



นางสาวจุฬารัตน์ นุชบงก์

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR INNOVATIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT
FOR RAJABHAT UNIVERSITIES



Miss Chularat Busabong

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

การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย

นางสาวจุฬารัตน์ บุชบงก์

สาขาวิชา

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท)

จุฬารัตน์ บุษงภักดิ์ : การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ. (DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR INNOVATIVE KNOWLEDGE
MANAGEMENT FOR RAJABHAT UNIVERSITIES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :

รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ผศ.ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา, 375 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้
กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน ที่ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนการวิจัย 7
ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการ
ความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดย
แบบสอบถาม 3) พัฒนาแผนกลยุทธ์ฯ 4) ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ฯ 5) ทดลองนำแผนกลยุทธ์ฯ ไปออกแบบสำหรับ
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยทีมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ 6) รับรองแผนกลยุทธ์ฯ โดย
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และ 7) นำเสนอแผนกลยุทธ์ฯ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า
มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มีแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อ
รองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา

2. ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เห็นว่า
กลยุทธ์ที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ ต้องมียุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีการ
ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มี
มาตรฐาน

3. แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 12 ยุทธศาสตร์ ดังนี้
1) สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) พัฒนาศักยภาพให้มีสมรรถนะด้านการ
จัดการความรู้ 3) สร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 4) พัฒนา
ระบบสนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน 5) พัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่
นวัตกรรม/งานวิจัย 6) สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม 7) พัฒนาเครือข่าย
ความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ 8) ส่งเสริม
การศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน 9) พัฒนารูขุม
นวัตกรรมต้นแบบบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 10) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับ
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 11) สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศเป็นเครื่องมือ 12) พัฒนาระบบการจับเก็บและเผยแพร่ นวัตกรรม/องค์ความรู้

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา
สาขาวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา.....
ปีการศึกษา 2553.....

ลายมือชื่อนิสิต.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4984622127 : MAJOR EDUCATIONAL COMMUNICATIONS AND TECHNOLOGY

KEYWORDS : KNOWLEDGE MANAGEMENT / INNOVATIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT / STRATEGIC PLAN

CHULARAT BUSABONG : DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR INNOVATIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR RAJABHAT UNIVERSITIES.

ADVISOR : ASSOC.PROF.ONJAREE NA-TAKUATOONG, Ph.D.,

CO-ADVISOR : ASST.PROF.SUCHART TANTANADAECHEA, Ph.D., 375 pp.

The objective of this study was to develop a strategic plan for innovative knowledge management for Rajabhat Universities. Mixed qualitative and quantitative research methodology was used with seven steps: 1) analyze the congruence of the knowledge management (KM) framework of the Office of Higher Education Commission and The Office of Government Authority Development and KM strategy for Rajabhat University, 2) study opinions of high level administrators of Rajabhat University concerning KM by in-depth interview and survey opinions of KM team members concerning KM state, needs, and problems of Rajabhat University, 3) create the strategic plan for innovative KM, 4) approve the strategic plan 5) implement the strategic plan by KM team members of Rajabhat University, 6) validate the strategic plan by five experts, and 7) propose the strategic plan. The data were analyzed by mean and standard deviation.

The findings revealed that:

1) There was no congruence between the KM framework of the Office of Higher Education Commission and The Office of Government Authority Development and knowledge management of Rajabhat University. The KM was used as a means of the evaluation of Educational Quality Assurance.

2) Most of the Rajabhat administrators and KM team members agreed that a KM plan should include strategy and visions for KM, a promotion and support for knowledge sharing culture and standard fundamental information technology.

3) A strategic plan for innovative KM for Rajabhat Universities consists of 12 strategies: 1) create knowledge sharing culture based on local wisdom, 2) develop KM competency for personnel, 3) motivate personnel to create innovation and knowledge continuously and sustainability, 4) develop a supportive system for creating standard educational innovation, 5) develop a supportive system for innovation/research dissemination, 6) cooperate and build relationships among innovative organizations, 7) develop collaborative networks with government and local and international private sectors to create innovation for local communities development, 8) promote research and studies on knowledge and innovation creation to enhance potential and competitiveness, 9) develop innovation community prototype based on local wisdom, 10) promote the use of information technology as a KM tool, 11) create learning and innovative social networks using information technology as a tool, and 12) develop knowledge and innovation dissemination and storage system.

Department: Curriculum, Instruction, and Educational Technology....

Field of Study: Educational Communications and Technology.....

Academic Year: 2010.....

Student's Signature CHULARAT B.

Advisor's Signature Onjaree Natatoomy

Co-advisor's Signature Suchart

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถ และความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จากรองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจและข้อคิดต่างๆ ในการดำเนินการวิจัย ตลอดจนยังให้ความช่วยเหลือและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความปรารถนาดีมาโดยตลอด ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสงค์ หอมสนธิ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการและการศึกษา

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ที่อนุเคราะห์สถานที่ในการจัดประชุมสัมมนาปฏิบัติการ และขอขอบคุณบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ และพี่น้อง สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ที่ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ กำลังใจ และความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

และขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้ชีวิตกับผู้วิจัยและให้การดูแลเอาใจใส่เลี้ยงดู ด้วยความรักและความปรารถนาดีมาโดยตลอด รวมถึงครอบครัวที่เป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

สำหรับประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบุพการี ตลอดจนคนณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และอบรมสั่งสอน ผู้วิจัยมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ต
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
คำถามการวิจัย.....	14
ขอบเขตการวิจัย.....	14
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	15
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	25
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	26
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	30
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	51
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.....	91
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	107
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	126
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	150
ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	154
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้.....	155

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	160
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์.....	161
ขั้นตอนที่ 5 ทดลองนำแผนกลยุทธ์ ไปออกแบบสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ.....	162
ขั้นตอนที่ 6 รับรองแผนกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	164
ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	168
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	172
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการ ความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	174
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้.....	177
ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	217
ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิง นวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	219
5 ผลการวิจัย.....	230
ตอนที่ 1 แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัย ราชภัฏ	231
ตอนที่ 2 แนวทางการนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปสู่การปฏิบัติ.....	247
6 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	252
สรุปผลการวิจัย.....	255
อภิปรายผลการวิจัย.....	274
ข้อเสนอแนะ.....	294
รายการอ้างอิง.....	297
ภาคผนวก.....	312

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ก. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	313
ภาคผนวก ข. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	320
แบบสัมภาษณ์.....	321
แบบสอบถามความคิดเห็น.....	324
แบบประเมินรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	336
ภาคผนวก ค.....	350
แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ.....	351
สรุปประเด็นและสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	365
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	375

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	แสดง TOWS Matrix	21
1.2	เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ของ Bollinger and Smith.....	23
1.3	เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการจัดการความรู้.....	24
2.1	แสดงสถานการณ์การวิเคราะห์ SWOT.....	41
2.2	แสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ.....	43
2.3	แสดงตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ.....	46
2.4	แสดง TOWS Matrix.....	48
2.5	แสดงการสังเคราะห์รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้.....	78
3.1	สรุปวิธีการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาชั้นตอนที่ 2.....	156
3.2	กิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาปฏิบัติการ.....	163
4.1	วิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	174
4.2	จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ การจัดการความรู้.....	186
4.3	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้.....	188
4.4	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการ ความรู้.....	189
4.5	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่มหาวิทยาลัยดำเนินการการ จัดการความรู้.....	190
4.6	จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้	191
4.7	จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัด การความรู้.....	192
4.8	จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัด การความรู้.....	193
4.9	จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนความรู้.....	193

ตารางที่	หน้า
4.10	จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และ สถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้..... 194
4.11	จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้..... 195
4.12	จำนวนและร้อยละของสภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้..... 195
4.13	จำนวนและร้อยละของสภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การ ถ่ายทอดความรู้..... 196
4.14	จำนวนและร้อยละของสภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างการ จัดการความรู้..... 196
4.15	จำนวนและร้อยละของสภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการ จัดการความรู้..... 197
4.16	ร้อยละของความต้องการด้านกระบวนการจัดการความรู้..... 198
4.17	ร้อยละของความต้องการ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้..... 200
4.18	ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกิจกรรม/กระบวนการจัดการ ความรู้..... 201
4.19	ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนความรู้..... 202
4.20	ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และ สถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้..... 203
4.21	ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้..... 204
4.22	ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้..... 205
4.23	ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ..... 206
4.24	ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างที่ สนับสนุนการจัดการความรู้..... 207
4.25	ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการ จัดการความรู้..... 208
4.26	จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร.. 210
4.27	จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านงบประมาณ..... 211
4.28	จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้..... 211

ตารางที่		หน้า
4.29	จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านการบริหารงานในองค์กร.....	212
4.30	จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ	213
4.31	จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร.....	214
4.32	จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้.....	216
4.33	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5).....	220
4.34	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5).....	221
4.35	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านยุทธศาสตร์ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5).....	222
4.36	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านแผนงานและโครงการ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5).....	223
4.37	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5).....	225
4.38	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และยุทธศาสตร์ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5).....	226
4.39	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ แผนงานและโครงการ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5).....	227

ตารางที่		หน้า
4.40	การปรับปรุงแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	229



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม.....	33
2.2 ความสัมพันธ์ของการวางแผน.....	34
2.3 แสดงขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ของ Certo and Peter	36
2.4 วงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จบ.....	54
2.5 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ของ Turban and et al.	66
2.6 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Probst; Raub and Romhardt	68
2.7 รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell; Grayson; and Essaides	68
2.8 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของ PSB.....	70
2.9 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้แบบปลา.....	74
2.10 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Collison and Parcell.....	78
2.11 แสดงระบบสนับสนุนการศึกษา กับ SECI Model.....	80
2.12 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้.....	88
2.13 ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้.....	89
2.14 แสดงกระบวนการจัดการความรู้.....	94
3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	152
3.2 สรุปรูปการดำเนินการวิจัย.....	153
3.3 แสดงสรุปขั้นตอนกระบวนการวิจัย.....	169

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการศึกษา ส่งผลให้โลกปัจจุบันก้าวเข้าสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ หรือ สังคมฐานความรู้ (knowledge-based knowledge) โดยทุนทางสติปัญญา (intellectual capital) และความรู้ (knowledge) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ การที่ประเทศจะก้าวไปสู่สังคมฐานความรู้ที่มีคุณภาพได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของระบบการศึกษาที่ต้องสามารถสนองตอบต่อ กระแสการเปลี่ยนแปลงและกระบวนทัศน์ใหม่นี้ให้ได้ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ในการ สร้างคนให้เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถที่จะแข่งขันกับต่างชาติได้ ดังประกาศกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคม แห่งการเรียนรู้ ที่ระบุว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการแสวงหา การสร้างและการจัดการความรู้ตาม แนวทางและหลักการอันนำไปสู่สังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549) จากกระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (knowledge society) และ ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่ใช้ความรู้ (knowledge) และ นวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ท่ามกลางกระแสแห่งการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พบว่ามีข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย มีการผลิตความรู้ทางด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จนทำให้เกิดสังคมที่เรียกว่า สังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ เป็นสังคมที่ความรู้ได้กลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อ การแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็ง จึงเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนา ประเทศ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญกับงานทุกอย่าง ในองค์กร การจัดการความรู้ที่นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดกับองค์กรโดยรวม (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 ; วิจารย์ พานิช, 2547 ; ประเวศ วะสี, 2548)

การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ กลายเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับวงการศึกษ ไทย เพื่อให้คนไทยเติบโตอย่างมีคุณภาพตามสภาพและสังคมที่เปลี่ยนไป โดยมุ่งเน้นให้เรียนรู้ จากการดำเนินชีวิตประจำวันและเท่าทันสังคมโลก ด้วยการเชื่อมโยงระบบความรู้ที่มีอยู่ในแหล่ง

ต่างๆ กับความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้เกิดองค์การเรียนรู้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่า โลกไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงกัน นอกจากนี้การค้นคว้าข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ต่างๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ในการแข่งขันจึงเข้มข้น องค์การที่จะอยู่รอดได้จะต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนที่คล่องตัว คนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้น ก็คือ การจัดการความรู้ (knowledge management : KM) ซึ่งความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและมากมายในองค์กรถูกเก็บอยู่อย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเรียนรู้แบ่งปัน ความรู้ร่วมกัน (ปณิตา พันภัย, 2544) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based society) มองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับใช้สร้างคุณค่า และมูลค่า (value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใช้ทุนปัญญา นำไปสร้างคุณค่าและมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2547)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในยุคของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่ทุกองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง ที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ได้แก่ แนวคิดการจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ของกระบวนการเชิงระบบ ที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ ซึ่งต้องอาศัยการแพร่กระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง สร้างงานในทุกภาคของสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาคเศรษฐกิจ ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการและภาคการศึกษา รวมทั้งเป็นระบบที่ต้องมีการใช้ความรู้และนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาประเทศและองค์กรมากกว่าเงินทุนและแรงงานดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงส่งผลกระทบต่อองค์การต่อวิถีคิด และต่อกระบวนการทำงานของคนที่อยู่ในองค์กร ตลอดจนแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่มุ่งการแข่งขันและความเป็นเลิศที่มีการใช้ความรู้เป็นฐาน (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตาม วิสัยทัศน์ขององค์กร ที่เน้นบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น ลูกคามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มขึ้น รวมทั้งความซื่อสัตย์ของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ก็จะมีเพิ่ม

มากขึ้นด้วย (Housel and Bell, 2001) ซึ่งการจัดการความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรหลายด้าน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการสร้างความรู้ผ่านการแบ่งปันถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดระหว่างกัน เป็นการช่วยพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ทำให้เกิดองค์ความรู้ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนางาน เพิ่มผลผลิตและนวัตกรรมขององค์กร (Anantatmula, 2004) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management Process) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การระบุความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้าง/พัฒนาความรู้ การถ่ายโอน/แบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการใช้ความรู้/การเรียนรู้ (O'Dell, Grayson and Essaides,1998; Trapp, 1999; Probst, Raub and Romhardt, 2000; Cumming and Worley, 2001 ; Kucza, 2001; Marali, 2001; Singapore Productivity and Standard Board, 2001; Marquardt, 2003 ; McKeen and Smith, 2003 ; Collison and Parcell, 2004; วิจารย์ พานิช, 2546 ; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ; ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2548 ; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)

สังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยที่การบริหารงานในองค์กรต่างๆ ที่ต้องมีการมุ่งเน้นความรู้ (knowledge) ทักษะความชำนาญ (skill) และความสามารถ (ability) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจะนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ การที่องค์กรจะสามารถอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ องค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (นิสตาเรท เวชยานนท์, 2548) การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น 2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ ข้าราชการทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด คือ ข้าราชการชั้นผู้น้อย และระดับกลาง 3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพ ในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น (วิจารย์ พานิช, 2547) ในการจัดการความรู้ นั้น สิ่งที่องค์กรต้องทำเป็นลำดับแรก คือ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริง (Gopal and Gagnon,1995 ; Zack,1999 ; Desouza, 2003 ; Desouza, K.C. and Awazu, Y. ,2006; Liao, 2007) และจาก

ผลการวิจัยของ Keyser(2004) ก็พบว่า กลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ขององค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ก็สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ (Kinney, 1998)

การเปลี่ยนแปลงองค์การให้อยู่รอดในอนาคตนั้น จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนใน องค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้องค์กร สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ การจัดการความรู้ (knowledge management) (Senge, 1994) ซึ่งการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือหรือกระบวนการที่องค์กร สมัยใหม่ นำมาใช้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเพื่อให้ องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆได้ (Bixler,2000) นอกจากนี้การจัดการความรู้ยัง ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ให้องค์กรได้อีก ด้วย และจากการศึกษาของ (Jennex, 2007) ยังพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จใน การจัดการความรู้ คือ องค์กรที่มีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่ง ปัจจัยดังกล่าวจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยการดำเนินการจะต้องมีการกำหนดให้การ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์องค์กร และต้องมีกลยุทธ์ที่ เกี่ยวกับการจัดการความรู้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วยเช่นกัน (Chen, 2004) และปัจจัยสำคัญที่ทำให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จก็คือ การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งหมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรความรู้(สินทรัพย์ความรู้)ที่สนับสนุนนโยบายหรือเป้าหมายของ องค์กร (Clyde W, Holsapple and Jones, 2006) และการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุน การจัดการความรู้ในการองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะใช้เป็นหลักการหรือแนวทาง ในการ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Gottschalk, Petter, 2005)

เป้าหมายของการนำการจัดการความรู้ มาใช้ในมหาวิทยาลัย วิจารณ์ พานิช (2546) ได้ กล่าวไว้ว่า 6 ประการที่สำคัญ คือ

1. เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงานและการสร้างสรรค์ขององค์กร (เน้น คุณภาพมากกว่าปริมาณ) อันจะนำไปสู่ชื่อเสียงและเกียรติคุณ ว่าเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ทางวิชาการอย่างแท้จริง แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นจะเป็นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็น ทุนทางปัญญาขององค์กร

2. ช่วยให้ผู้บุคลากรมีผลงานดีขึ้น ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในระยะยาว ที่ สำคัญ คือ เป็นเครื่องมือให้ผู้บุคลากรมีความสุข

3. สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความกระตือรือร้น เกิดความสุขจากการได้ออกความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในหน้าที่ของตน จากการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนงาน ทั้งในหน่วยงานตนและหน่วยงานอื่น

4. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนขององค์กร ให้เป็นผู้ที่มีความเป็นพลวัต มีความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัว

5. เป็นเครื่องมือส่งเสริมความรู้และทุนปัญญาขององค์กรสำหรับใช้พัฒนางาน

6. ในระยะเวลา 5 - 10 ปี จะมีผลการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของคน และเปลี่ยนพฤติกรรมของคน

ทั้งนี้ในประเทศไทยหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสถาบันอุดมศึกษา ต่างเริ่มต้นตัวในการทำความเข้าใจและนำเอาศาสตร์ของการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรมากขึ้น โดยการจัดตั้งสถาบันระดับชาติมารับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรงคือ สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่มุ่งส่งเสริมและสนับสนุน ให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้มีการนำแนวคิดของการจัดการความรู้ไปใช้จนประสบความสำเร็จ (วิจารณ์ พานิช, 2547) การจัดการความรู้ได้เข้ามามีบทบาทและเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนราชการดังที่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 บัญญัติในมาตรา 11 ว่า “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับทัศนคติข้าราชการในสังคมให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ ”

และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ระบุไว้ดังนี้ “ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้นแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลง ทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบ

แผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่ และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาบับนี้จึงกำหนดเป็น หลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง สม่าเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
 2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
 3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการ สมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม
 4. ต้องมีการสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ ”
- (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

อีกทั้งยังมีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในกรอบของการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547) จากสภาพแวดล้อม ดังกล่าว ทำให้ส่วนราชการทุกแห่งจำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อรับ การตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (จริธมา วิเชียรปัญญา, 2549) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ยังได้กำหนดการดำเนินการในระยะ ต่อไปของการจัดการความรู้ คือ ส่วนราชการทุกแห่งจะต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อ สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร เป็นการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสวงหา ถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ในแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ยังได้ระบุไว้ว่า “ ให้มีความ พร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้งยังต้องสามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเองในทุกระดับเข้า ด้วยกัน และมีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้าและคาดการณ์ล่วงหน้า มีความ ยืดหยุ่นคล่องตัวรวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม (agility) รวมถึงการบริหารการ เปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความ ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ” ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้ให้ความสำคัญกับ การจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) คือ องค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและ

กัน และเป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงาน และสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Gavin, 1993 ; Senge, 1994 ; Yulk, 2002 ; Marquardt, 2003 ; อรรถวิทย์ ฤณ ตะกั่วทุ่ง , 2543) และทั้งนี้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ในช่วงระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) ที่ได้กำหนดไว้ว่า ให้มีการสร้างวิถิแห่งการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เป็นวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้เพื่อความเข้มแข็งให้กับชุมชนและท้องถิ่น (กนก ไตสุรัตน์ , 2552) ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของทุกองค์กรคุณภาพและองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ผู้ใช้ได้รับประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (น้ำทิพย์ วิภาวิน และ นางเยาว์ เปรมกมลเนตร, 2551) นอกจากนี้องค์กรยังสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยการบริหารจัดการองค์กรและพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ โดยใช้นวัตกรรมเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในกระบวนการจัดการความรู้ (Amalia and Nugroho, 2010) ซึ่ง Winter and Szulanski, (2001) กล่าวว่า การสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ และการจัดการความรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้ และสรรค์สร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่ธุรกิจได้ (Demarest, 1997) โดยความสามารถในการจัดการกับความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Cardinal et al., 2001; Darroch and McNaughton, 2002; Pyka, 2002; Adams and Lamont, 2003; Shani et al., 2003; Bessant and Tidd, 2007) รวมถึงความรู้ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550)

การพัฒนานวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และคุณภาพชีวิตของประเทศโดยรวม เนื่องจากพื้นฐานสำคัญที่สุดของเศรษฐกิจและสังคมโลกในปัจจุบัน ขึ้นอยู่กับความรู้เป็นสำคัญ ซึ่งความรู้จะเป็นต้นทุนที่นำไปสู่การเกิดทรัพย์สินทางปัญญาในรูปแบบต่างๆ และเป็นพื้นฐานนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม(ปรีดา ยังสุข

สถาพร, 2551) สิ่งสำคัญที่นำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ นวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมในองค์กร จำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อให้คนในองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้ และพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อประสิทธิภาพในการผลิต การบริการทุกองค์กรจึงต้องเรียนรู้ ที่จะทำงานอย่างฉลาดมากขึ้นบนพื้นฐานของทุนปัญญาและความรู้ (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547) ปัจจุบันนวัตกรรม (innovation) ได้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change) ในโลกยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่า (value creation) ให้กับเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างก้าวกระโดด เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ทั้งในภาคเศรษฐกิจและภาคสังคมของประเทศ นวัตกรรม (innovation) จึงเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก โดยเฉพาะการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือมุมมองใหม่ของรูปแบบธุรกิจบนฐานของเทคโนโลยี ธุรกิจ และสังคม โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ความเจริญเติบโตที่ต่อเนื่อง และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน จากการนำความรู้และเทคโนโลยีไปใช้เป็นต้นทุนสำคัญ ที่นำไปสู่การเกิดทรัพย์สินทางปัญญาและเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการร่วมกับการสร้างผลิตภาพ อันจะนำมาซึ่งการเกิดธุรกิจใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่ม ยังผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างก้าวกระโดด (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) ดังนั้น สังคมประเทศและองค์กรต่างๆ ในโลกจึงพยายามที่จะพัฒนาขีดความสามารถ หรือศักยภาพเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552) ดังพระดำรัสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เนื่องในการแสดงปาฐกถาเรื่อง “เทคโนโลยี นวัตกรรมกับการพัฒนาประเทศ” ในการประชุมประจำปีของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวท.ช.) เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2542 ความตอนหนึ่งว่า

...คนเรานั้นจะต้องมีนวัตกรรม คือ ต้อง innovative หรือ ต้องรู้จักสร้างสรรค์

ต้องมีความพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

แต่เราก็สามารถปรับโลกให้เหมาะสมสอดคล้องกับความเป็นอยู่หรือความพอใจความสุขสบายของตัวเองเหมือนกัน ต้องแก้ปัญหาด้วยความคิด พยายามหนึ่งต้นก็ต้องหาทางใหม่ไม่มืองมือเก่า ยิ่งในภาวะวิกฤตยิ่งต้องการนวัตกรรม ซึ่งไม่เฉพาะแต่นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่

เป็นนวัตกรรมของทั้งระบบโดยรวม ตั้งแต่สังคม เศรษฐกิจและวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรม...
(สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2542)

นวัตกรรม คือ การสร้างความคิดใหม่ หรือความรู้ใหม่ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีปฏิบัติใหม่ๆขององค์กร (Sue Newell, 2006) นวัตกรรมอาจหมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (ปรีดา ยงสุขสถาพร, 2551) ซึ่ง พูนลาภ ชัชวาลโสมษิต. (2008) ได้กล่าวว่า “innovation” หรือนวัตกรรม ในความหมายเกี่ยวกับการคิดค้นสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ๆ แต่ด้วยการปรับปรุงพัฒนาของธุรกิจอย่างต่อเนื่องขององค์กรธุรกิจต่างๆ ในโลก ทำให้วันนี้เห็นอกเห็นใจจากการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับสินค้าและบริการแล้ว ยังมีการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับกระบวนการ (business process) และรูปแบบธุรกิจ (business model) และสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรม คือ กระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิด แนวความคิด วิธีการปฏิบัติ หรือสิ่งใหม่ ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญและเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถช่วยทำให้การทำงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น นวัตกรรมเป็นเรื่องที่มีหลากหลายมิติ หลายแง่มุมและมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันสูงมาก ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงต้องการความเชื่อมโยงสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับหลายๆ องค์ประกอบ เป็นลักษณะคล้ายระบบนิเวศในระบบสังคมและเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้ การพัฒนานวัตกรรมจึงต้องดำเนินอย่างมีบูรณาการครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมโดยตรง ดังนั้นเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจนวัตกรรมด้วยองค์ความรู้ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรเอกชน อันจะนำมาซึ่งการสร้าง “ระบบนิเวศนวัตกรรมแห่งชาติ” (national innovation ecosystem) ที่เข้มแข็งขึ้นภายในประเทศ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2552) และกระบวนการที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม (innovative organization) นั้น สามารถสร้างขึ้นได้ด้วยการขับเคลื่อนองค์ความรู้และบริหารจัดการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผ่านการต่อยอดและสร้างสรรค์ความรู้จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในการรังสรรค์นวัตกรรม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2010) ซึ่งจากการศึกษาของ Phichit Thepphawan, (2005) พบว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความรู้และการเรียนรู้ของคนในองค์กร ด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง ทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นๆ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน องค์กรที่มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีความสามารถในการ

จัดการกับความรู้ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ สามารถเรียกได้ว่าเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (learning organization) โดยองค์กรในลักษณะดังกล่าว จะสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนความรู้ อันอาจเกิดจากการลองผิดลองถูก มีการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสมาชิกสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการจัดการในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

จากคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ได้อธิบายว่า นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของทฤษฎีและพัฒนาค่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

แรงผลักดันในเรื่องของนวัตกรรมนั้นเกิดขึ้นจากความจำเป็นขององค์กรต่างๆ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันต่างๆ อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมไม่ได้เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อความอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังเป็นพื้นฐานและกลไกสำคัญสำหรับการเติบโตขององค์กร แม้ว่าปัจจุบันองค์กรทุกแห่งต่างมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมเพื่อการเติบโต แต่มุมมองและบริบทของนวัตกรรมนั้นมีความหลากหลายยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นในด้านกลยุทธ์ การแข่งขัน การดำเนินงานในด้านต่างๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์, 2551) ซึ่งนวัตกรรมนั้นเป็นการแสวงหาความคิดใหม่ที่มีประโยชน์และประสบความสำเร็จ อาจจะเป็น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ทฤษฎี หรือวิธีการ ก็ได้ (Paukert, Niedere, and Hemmje, 2006) การจัดการความรู้ในองค์กรนั้น สามารถช่วยเสริมสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรได้ เนื่องจากการเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กรเปรียบเสมือนการเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันจะมีประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และการที่องค์กรมีการจัดการความรู้ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดความใฝ่รู้ และความกระตือรือร้นที่มากขึ้น ของบุคลากรในองค์กรต่องานและภาระหน้าที่รับผิดชอบอยู่ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันที่จะร่วมกันคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการแก้ไขปัญหา วิธีการทำงาน หรือ

สินค้าและบริการใหม่ๆ โดยที่นวัตกรรมดังกล่าว จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (มงคลชัย วิริยะพินิจ, 2551) ซึ่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนได้แก่ การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่นวัตกรรมยังครอบคลุมถึง กระบวนการหลักๆ ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลง แนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (บดินทร์ วิจารณ์, 2551) และปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้นั้นประสบความสำเร็จก็คือ การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งหมายถึง การวางแผน การใช้ทรัพยากรความรู้ (สินทรัพย์ความรู้) ที่สนับสนุนนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร (Clyde W, Holsapple and Jones, 2006)

มหาวิทยาลัยราชภัฏก่อตั้งขึ้นภายใต้อุดมการณ์ว่า เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ดังพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดไว้ว่า ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และได้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏใหม่ 4 แห่ง อันได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ตามโครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏเพิ่ม ในระยะแรกของสำนักงานสภาราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2540-2542 โดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540 และในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้ยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ก่อตั้งขึ้นภายใต้อุดมการณ์ที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และดำเนินนโยบายตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จากการศึกษาของ ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน (2547) ซึ่งได้ศึกษาการระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดแข็ง ดังนี้

- 1) เป็นสถาบันที่มีขนาดเล็ก มีอำนาจบริหารจัดการตัวเองระดับหนึ่ง ทำให้การบริหารคล่องตัวขึ้น มีความยืดหยุ่น ปรับตัวง่าย
- 2) มีการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง ทำให้สามารถจัดการศึกษาสนองความต้องการของท้องถิ่นได้เป็นจำนวนมาก
- 3) มีระบบเครือข่าย สามารถระดมคนเก่งมาร่วมคิดค้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิดแก้ปัญหาพัฒนาพร้อมกัน
- 4) มีการประสานความร่วมมือกับสถาบัน องค์กรในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และต่างประเทศเพื่อการพัฒนาอาจารย์
- 5) มีทรัพย์สิน พื้นที่จำนวนมาก สามารถขยายงาน และบริหารจัดการให้เกิดรายได้ นำมาพัฒนาสถาบันได้

6) มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถเชื่อมต่อทุกส่วนของสถาบัน เข้าถึงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้พัฒนางานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ส่วนจุดอ่อนมีดังนี้

1) มีบุคลากรสายสนับสนุนน้อยมาก เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อย การพัฒนางาน จึงไม่ต่อเนื่อง

2) บางแห่งยังไม่ได้นำระบบการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร น้อย ไม่มีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ไม่มีการเตรียมการพัฒนา ผู้บริหารอย่างเป็นระบบ

3) บุคลากรไม่มีเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาสถาบันร่วมกัน

4) มีการแบ่งหน่วยงานภายในมาก แต่บุคลากรน้อยทำให้การบริหารจัดการไม่มี ประสิทธิภาพ

จากศึกษาจะเห็นได้ว่าจุดแข็งของ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยามีระบบการบริหารจัดการที่ คล่องตัวสามารถระดมทรัพยากร สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และมีโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอย่างแรก คือ การกำหนด แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้

จากแนวนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ แสดงให้เห็นว่า การที่หน่วยงาน/องค์กร จะสามารถตอบสนองนโยบายดังกล่าวได้จะต้องมี การดำเนินการในส่วนของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีแบบแผน ซึ่งการจัดการความรู้ ที่เป็นปัจจัยและเครื่องมือที่สำคัญในการปฏิบัติงาน โดยการนำความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรมา จัดการและประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องมีการ จัดการความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ การวางแผนและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มี ความต้องการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยใหม่ทั้ง 4 แห่ง พบว่าการดำเนินงานในด้านการจัดการความรู้ยังไม่ มีรูปแบบและการดำเนินงานที่เป็นระบบอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงการพัฒนา แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างไร
2. ความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมมีอะไรบ้าง
3. ปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมมีอะไรบ้าง และมากน้อยเพียงใด
4. แผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสอดคล้องกับกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือไม่ อย่างไร
5. แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ช่วงปี พ.ศ. 2554-2558 จะมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีขอบเขตในการวิจัยดังนี้

1. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะศึกษาสำหรับแผนช่วงปี พ.ศ. 2554-2558 จัดเป็นแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี
2. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในครั้งนี้ ทำการศึกษาอยู่ภายใต้กรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ระยะเวลาพ.ศ. 2552-2553

3. แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นนี้ สำหรับมหาวิทยาลัย ราชภัฏที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2540 จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ เท่านั้น

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

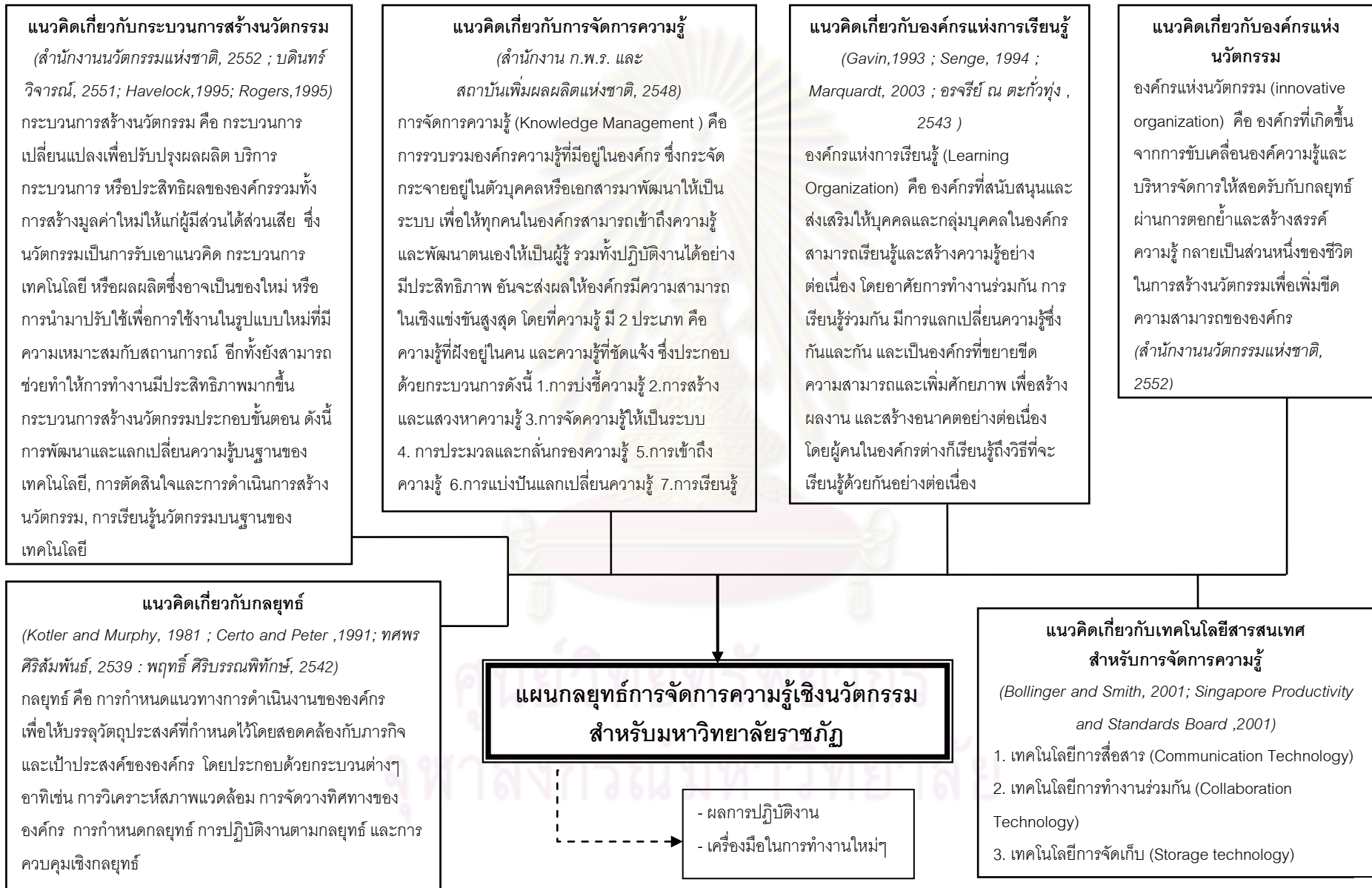
1) ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่ง
 2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหา เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ได้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบทางด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่ง

5. แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์ มาตรการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ แผนงาน และโครงการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัยดังนี้

ศูนย์วิทยพัชยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จากกรอบแนวคิดในการวิจัยมีประเด็นสำคัญซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ คือ เป็นจุดสุดท้าย จุดมุ่งหมาย (purpose) ภารกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) วัตถุประสงค์ (objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐาน ระยะยาวขององค์การ การยอมรับการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์คือการกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย กลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้น กลยุทธ์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้กลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดสามารถกำหนดการปฏิบัติการได้แก่ ยุทธวิธี (tactics) ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

Certo and Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการ การจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (establishing organization direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (strategic implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้มีนักวิชาการเสนอรูปแบบไว้หลากหลาย แต่ในการวิจัยนี้ จะใช้รูปแบบการจัดการความรู้ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกำหนด เพื่อให้สอดคล้องกับการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้ มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge)

กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ /พันธกิจ /เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web Board , บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น, เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ กรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรม คือ กระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิด แนวความคิด วิธีการปฏิบัติ หรือสิ่งใหม่ ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญและเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถช่วยทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิผลมากขึ้น

บดินทร์ วิจารณ์ (2551) ได้ระบุว่านวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่

1. การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้
2. การตัดสินใจที่จะดำเนินการ
3. การดำเนินการ
4. การประเมินผล
5. การเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงกระบวนการหลักๆของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลง แนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix

การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ คือ (สมยศ นาวิการ, 2539)

1. วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร(สมยศ นาวิการ, 2539)

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (strategic formulation) เป็นการค้นหาแนวทางการดำเนินงานที่คิดว่าดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นขั้นตอนต่อการการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพของสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และผลการประเมินสภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) เพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้วิธี TOWS Matrix เนื่องจากเป็นแนวทางที่สามารถสร้างชุดทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุม เพราะเป็นการพิจารณาจากสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วนั้น คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มาใช้ประกอบการตัดสินใจ

ขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน (David, 1999)

1. การเขียนรายงานปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (O) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกจากตาราง EFAS
2. การเขียนรายงานปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (T) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกจากตาราง EFAS
3. การเขียนรายงานปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกจากตาราง IFAS

4. การเขียนรายงานปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (W) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกจากตาราง IFAS

5. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ SO

6. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ WO

7. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ST

8. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ WT

ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดง TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) (IFAS)	จุดแข็ง (S) ระบุ 5-10 ประเด็น	จุดอ่อน (W) ระบุ 5-10 ประเด็น
	S1 S2 S10	W1 W2 W10
ปัจจัยภายนอก (External Factors) (EFAS)		
โอกาส (O) ระบุ 5-10 ประเด็น	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
O1 O2 O10	กำหนดกลยุทธ์โดย ใช้จุดแข็งเพื่อสร้างความ ได้เปรียบจากโอกาส	กำหนดกลยุทธ์โดย ใช้ความได้เปรียบจากโอกาส มาบดล้างจุดอ่อน
อุปสรรค (T) ระบุ 5-10 ประเด็น	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T1 T2 T10	กำหนดกลยุทธ์โดย ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภัยคุกคาม	กำหนดกลยุทธ์ เพื่อลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงอุปสรรค

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบมีวิธีการดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategies) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้
2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น ด้วยการใช้อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายนอก
3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) เป็นการใช้จุดแข็งขององค์กรหรือหน่วยงานเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก
4. กลยุทธ์ WT (WT Strategies) เป็นยุทธวิธีป้องกันตัว (defensive tactics) ขององค์กรโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นจากภายนอก

แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ นั้น มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ที่แสดงถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าการจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีกลับถูกคาดหวังว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมีผลต่อความสำเร็จในระบบการจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของพนักงานและองค์กร

เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ตราเน็ตหรืออินทราเน็ต
2. เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน(collaboration technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น
3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้ ซึ่งในปัจจุบันมีซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะที่เรียกว่า Know-ware เช่น ระบบ Electronic document management หรือ Enterprise knowledge portal (สมชาย นำประเสริฐชัย, <http://www.vet.cmu.ac.th/KM>) ดังตัวอย่างเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ของ Bollinger and Smith ที่แสดงในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ของ Bollinger และ Smith

Tool category	Tool
Technology	- Investment in information technology (IT)
Hardware technologies	- Networks - Intranet
Software and database tools	- Knowledge-based systems (KBS) - Collaborative hypermedia for documentation of discussions - Learned lessons databases - Data warehouses - Databases for classification, codification, and categorization of information - Storage of e-mail threads to create a repository of best practices - Corporate memory databases also known as knowledge archives - Employee home pages on an intranet
Collaboration tools	- Electronic meeting systems - Video-conferencing - GroupWare - Electronic bulletin boards
Intelligent tools	- Decision support tools using neural networks - Virtual reality - Intelligent agents - Internet search engines - Knowledge mapping

ที่มา : เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ของ Bollinger and Smith, 2001 อ้างถึงใน สมชาย นำประเสริฐชัย, <http://www.vet.cmu.ac.th/KM>

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่นำมาใช้สำหรับการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการจัดการความรู้

ขั้นตอนในกระบวนการความรู้	ประเภทของเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ	การใช้งานเครื่องมือ
1. การค้นหาความรู้	- Idea generating tool	- เพื่อช่วยสร้างความคิดใหม่ๆ
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	- Data mining tools - Conceptual mapping tools Intelligent agents	- เพื่อช่วยสกัดเอาความคิดใหม่ๆ แนวโน้มต่างๆรวมถึงพฤติกรรมของลูกค้า - เพื่อช่วยค้นหาข้อมูลและสร้างความรู้ใหม่ๆขึ้นมาจากหลักการที่เหมือนกัน - เพื่อช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	- Document management systems	- เพื่อช่วยกั่นกรองและจัดลำดับข้อมูล
4. การประมวลผลและกั่นกรองความรู้	- Case-based reasoning - Visual maps - Data/Knowledge bases - Directories	- เพื่อจัดข้อมูลให้เป็นระบบ - ช่วยแปลความรู้และประสบการณ์ต่างๆเพื่อนำไปจัดเก็บไว้ในฐานความรู้
5. การเข้าถึงความรู้	- e-mail - Intranet, Internet, Web - Search and retrieval technologies - Web Board	- เพื่อใช้สื่อสารความรู้ต่างๆ - ทำให้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้ง่าย - เพื่อช่วยในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาต่างๆ
6. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	- Collaboration tools - Audio/Video conferencing tools - Blog/Weblog	- ช่วยเชื่อมโยงบุคลากรภายในองค์กรที่อยู่ต่างสถานที่เข้าไว้ด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

ตารางที่ 1.3 เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการจัดการความรู้ (ต่อ)

ขั้นตอนใน กระบวนการความรู้	ประเภทของเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศ	การใช้งานเครื่องมือ
7. การเรียนรู้	- Meeting support software Intranet/Extranet - Computer aided training	- ส่งเสริมให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และการทำงานที่เกื้อกูลกัน - สนับสนุนและอำนวยความสะดวก สำหรับการเรียนรู้

ที่มา : Singapore Productivity and Standards Board ,2001 อ้างถึงใน น้ำทิพย์ วิภาวิน และ
นงเยาว์ เปรมกมลเนตร , 2551

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม หมายถึง แนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ภายใต้กระบวนการเรียนรู้และการใช้ความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ตั้งแต่ระดับ

บุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยช่องทางต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ งานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาผลผลิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร อาทิเช่น แนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือการนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผล ภายใต้กระบวนการเรียนรู้และการใช้ความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยช่องทางต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ งานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งการสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิตซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือการนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ อีกทั้งยังสามารถช่วยทำให้การทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ในปี พ.ศ. 2540 ภายใต้อุดมการณ์ว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ได้แผนการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
3. ได้แนวทางในด้านการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ เพื่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

4. ผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ได้แนวทางในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
- 1.1 ความหมายของกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.3 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์
 - 1.4 เทคนิควิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และ TOWS MATRIX
 - 1.5 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.1 ประเภทของความรู้
 - 2.2 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้
 - 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
 - 2.5 รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้
 - 2.6 กลยุทธ์การจัดการความรู้
 - 2.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้
 - 2.8 หลักการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- 3.1 ความหมายของการจัดการความรู้
- 3.2 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้
- 3.3 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)
- 3.4 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

3.5 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ KM (KM Action Plan)

3.6 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

4.1 ความหมายของนวัตกรรม

4.2 กระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม

4.3 องค์การแห่งนวัตกรรม

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นแนวคิดที่มีรากฐาน มาจากการทำพิชัยสงครามในทางทหาร คำว่า “กลยุทธ์” (strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ strategos ซึ่งเกิดจากคำสองคำรวมกัน ระหว่าง stratos หมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” และ “agein” หมายถึง “นำหน้า” (lead) ความหมายโดยรวมหมายถึง “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” (Greenley, 1989) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

1.1 ความหมายของกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์

Certo and Peter (1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

David (1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives)

Wright and others (1992) ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

Samuel Paul (1983) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์กรภาครัฐบาล กำหนดนโยบายค้ำประกันถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานของรัฐบาลที่กำหนดไว้ และค้ำประกันถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

Davis, Gordon Bitter and Olson, Margrethe H. (1985) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ว่าหมายถึง ภาระหน้าที่ขององค์กรที่จะบริหารจัดการในอนาคต

Patrick J. Below, George L. Morrissey and Betty L. Acomb (1987) ให้นิยามความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง โครงร่างสำหรับการปฏิบัติการคิดเชิงกลยุทธ์ ทิศทาง และการกระทำที่นำไปสู่ความสำเร็จและผลลัพธ์ขององค์กร

Bikas C. Sanyal (1999) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

Kotler and Murphy (1981) ได้สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึง องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านต่างๆ เช่น ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ (Patrick J. Below, George L. Morrissey and Betty L. Acomb, 1987)

1. พันธกิจขององค์การ (organization mission) พันธกิจขององค์การเป็นจุดเริ่มต้นของแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบพื้นฐานของแผนกลยุทธ์ ข้อความพันธกิจต้องระบุแนวคิดพื้นฐานขององค์การ และเป็นจุดรวมจุดประสงค์ขององค์การ พันธกิจควรพัฒนาจากวิสัยทัศน์ซึ่งผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การเป็นผู้ระบุ
2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategic analysis) การวิเคราะห์กลยุทธ์เป็นฐานข้อมูลของแผนกลยุทธ์ โดยจะรวมถึงการวิเคราะห์ทั้งตัวแปรภายนอกและภายในองค์การเพื่อพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์กลยุทธ์จะนำสู่การระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่สำคัญที่สุดในการวางแผน
3. กลยุทธ์ (strategy) เป็นองค์ประกอบสำหรับการระบุทิศทางขององค์การ ซึ่งมีคำที่เกี่ยวข้องคือที่ไหน (where) อย่างไร (how) กลยุทธ์จะออกแบบทิศทางขององค์การในอนาคตว่าอยู่ที่ไหน และจะไปถึงตรงนั้นได้อย่างไร
4. วัตถุประสงค์ระยะยาว (long-term objective) จะระบุความต้องการผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ปรากฏในพันธกิจขององค์การ ผลลัพธ์กลยุทธ์จะมีฐานที่กว้างและสะท้อนให้เห็นความปรารถนาขององค์การที่จะมีหรือจะเป็นในโอกาสข้างหน้า

5. บูรณาการแผน (integrated programs) การบูรณาการแผนเป็นตัวแทนความ ต้องการการกระทำหน้าที่ข้ามหน้าที่ (cross-functional) ในการปฏิบัติกลยุทธ์จนได้รับผลสำเร็จใน วัตถุประสงค์ระยะยาว ในความหมายของการบูรณาการแผนจะต้องเลือกอย่างระมัดระวัง เพราะ คือใจความสำคัญในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งการบูรณาการระหว่างหน้าที่หลาย ๆ หน้าที่ เป็นภาระหน้าที่เดียว

6. การวางแผนการเงิน (financial projections) เป็นการสรุปใจความสำคัญของ ผลลัพธ์ทางการเงินและการวัดผลความต้องการปฏิบัติงานและการนำไปสู่การปฏิบัติ จุดประสงค์ คือ การจัดเตรียมรูปแบบ ข้อมูลทางการเงินให้กับองค์การ

7. การสรุปสำหรับผู้บริหาร (executive summary) เป็นบทสรุปเกี่ยวกับเรื่องแผน กลยุทธ์จากมุมมองของผู้บริหาร (CEO : chief executive officer) ซึ่งจะนำเสนอประเด็น ข้อ ทดสอบตรรกศาสตร์และอิทธิพลของแผนที่เขียนคมนำเสนอสู่จุดรวมอนาคตขององค์การ

Kotler and Murphy (1981) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (environment analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (resource analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (goal formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (strategic formulation)
5. การออกแบบองค์การ (organization design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติ (system design)

พททธี ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจาก กระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. พิจารณา (Corporate Analysis)

S = Strength จุดแข็ง

W = Weaknesses จุดอ่อน

O = Opportunities โอกาส

T = Threats ภาวะคุกคาม

นอกจากนี้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการใช้คำว่า "MVOSA"

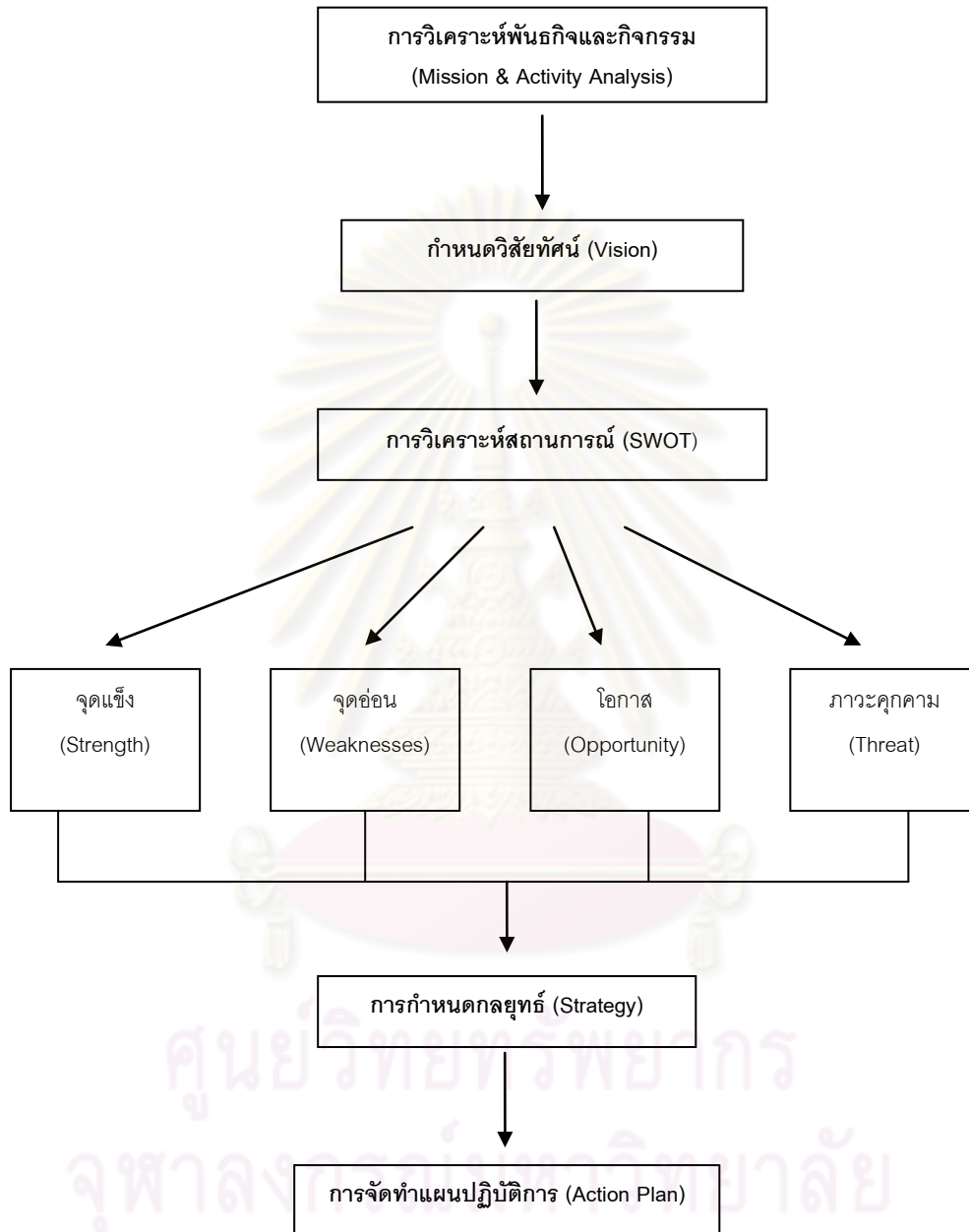
M = Mission พันธกิจ

V = Vision วิสัยทัศน์

O = Objective วัตถุประสงค์

S = Strategy กลยุทธ์

A = Action plan แผนปฏิบัติการ



แผนภาพที่ 2.1 แสดงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม

ที่มา : พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2542

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

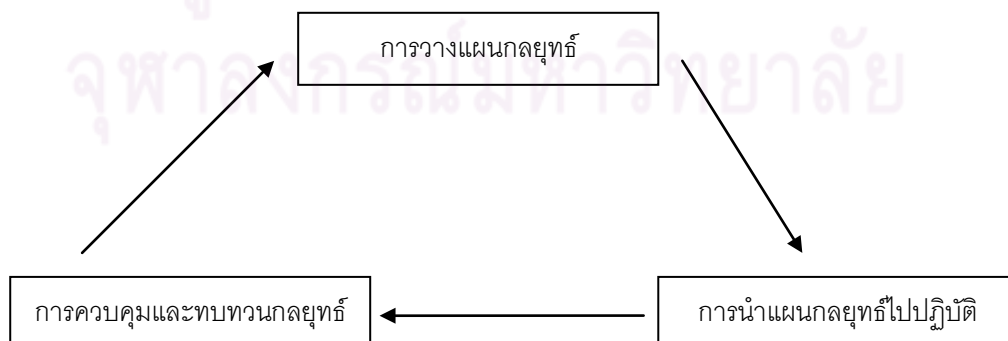
1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรมีที่สิ้นสุดเริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจการใด ๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรรวมซ้ำกลับไปกลับมา เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (strategic control)



แผนภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของการวางแผน

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539

Certo and Peter (1991) เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) โดยพิจารณาจาก “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งเป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การสร้างทิศทางขององค์กร (establishing organization direction) โดยพิจารณาพันธกิจขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

2.1 การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (reflecting on the results of an environment analysis)

2.2 การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม (establishing an appropriate organization mission)

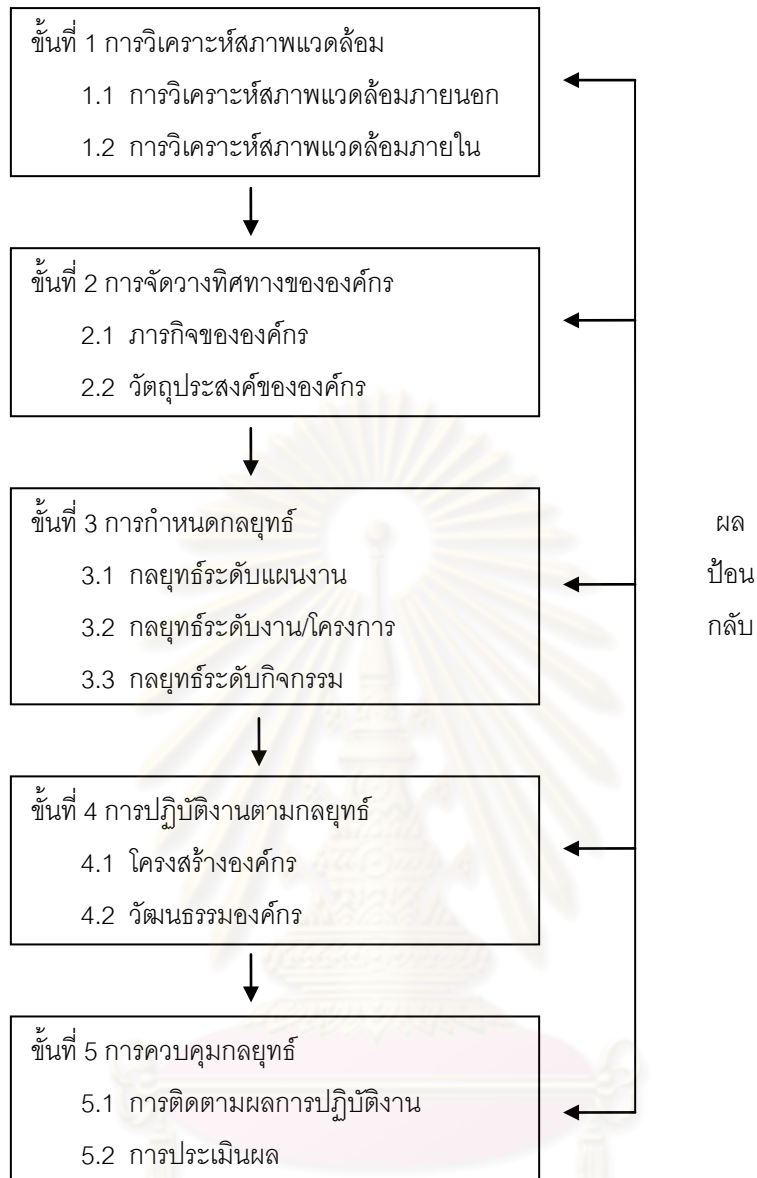
2.3 การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม (establishing appropriate organization objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้ เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย 1) วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม 2) พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน 3) สร้างวัตถุประสงค์ย่อยๆ เป็นลำดับขั้น

3. การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกรด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT) เป็นต้น

4. การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ (strategic implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (organization structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (organization culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร ดังแผนภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ของ Certo and Peter

ที่มา : Certo and Peter, 1991

Maassen and Van Vught (1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (environment assessment or scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดขึ้น

2. การประเมินภายในสถาบัน (institutional assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนปัญหาและความสามารถของสถาบัน
3. การประเมินค่านิยม (values assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบต่อชุมชน
4. การสร้างแผนหลัก (master plan creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อ ดังที่กล่าวข้างต้น

ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2538) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัย การวินิจฉัยเป็นขั้นตอนแรกที่จะประเมินสภาพปัจจุบันของสถาบันและระบุปัญหาในปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การที่จะรู้สภาพปัจจุบันได้จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์ 2 ประการ คือ 1) การตรวจสอบแนวโน้มภายในและสถานภาพด้านการเงิน 2) การตัดสินผลกระทบของการพัฒนาในปัจจุบันและอนาคตที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบัน

ผลที่จะได้จากการวิเคราะห์ 2 สิ่งนี้ จะต้องมีการเตรียมการด้านข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งสิ่งแรกก็จะต้องมีคำถาม หรือประเด็น และเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตอบคำถามเหล่านั้น และควรที่จะกำหนดคำถามเฉพาะที่สำคัญจริง ไม่ควรจะมีมากกว่า 10 คำถาม เช่น

- ลักษณะของตลาดสำหรับบัณฑิตของสถาบันควรจะเป็นอย่างไร และสถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วมในตลาดได้อย่างไร

- สถาบันจะต้องผลิตบัณฑิตสู่สภาพงานที่เป็นที่ต้องการของตลาดได้อย่างไร

- สถาบันจะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างไร
- สถาบันจะทำอะไรบ้าง เพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้บริหารของผู้บริหารทางด้านวิชาการและผู้บริหารสายสนับสนุนการสอน

- ความต้องการเงินในอีก 5 ปีข้างหน้ามีอะไรบ้างและจะทำได้อย่างไร

รายละเอียดของคำถามข้างต้นแบ่งได้ เช่น 1) เกี่ยวกับตลาด (marketing profile) 2) เกี่ยวกับการดำเนินงาน (operating profile) และ 3) เกี่ยวกับการเงิน (financial profile)

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน ในส่วนนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายทั่วไปและกลยุทธ์ โดยเริ่มด้วยการรับภารกิจของสถาบัน และแจกแจงเป้าหมายสำหรับโปรแกรมหลัก ๆ เลือกกลยุทธ์ และจัดลำดับความสำคัญของโปรแกรม

โดยทั่วไปภารกิจของสถาบันค่อนข้างกว้างและทั่วไป เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเพื่อให้การวางแผนเป็นไปได้สะดวกขึ้น ควรมีการ

กำหนดขอบเขตของการให้บริการที่จะจัด เช่น กำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่จะให้บริการ ระดับท้องถิ่น ระดับภาค หรือระดับชาติ และการกำหนดเป้าหมาย กลุ่มประชากร การเขียนภารกิจควรจะสั้น ๆ ไม่มากกว่าหนึ่งย่อหน้า ไม่ใช้ภาษาที่อ่านยากซับซ้อนเป็นเทคนิค จะต้องสามารถเข้าใจได้ทั้งนักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้สนใจที่จะบริจาคเงินและหน่วยงานอื่นๆ ที่จะให้ทุนสนับสนุน และคนทั่วไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทรัพยากร โดยการพิจารณาว่าโปรแกรมใดควรจัดดำเนินการภายในเวลา 5 ปี ข้างหน้า หลักสำคัญในขั้นตอนนี้คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ของทุกโปรแกรม จัดเตรียมวางแผนระยะเวลาในช่วง 5 ปี เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเตรียมงบประมาณในแต่ละปี

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล ภายหลังจากที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินงานแล้วจะต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน รายงานความก้าวหน้า รวมทั้งการกระตุ้นในการปฏิบัติงาน การวัดผลงานตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งการรายงานผลด้วย นอกจากนั้น ควรจะมีการให้รางวัลแก่ผู้จัดการและผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

Steiner (1989) ได้จำแนกลักษณะของแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ คือ

1. ความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (futurity of current decision) หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นความสืบเนื่องของเหตุ (cause) และผล (effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการโดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ดีทั้งความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์ที่ถ่วงถ่วงแล้ว ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการสร้างจินตนาการการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุนิติทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจน และมีขั้นตอน

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (process) กล่าวคือเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือการกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงาน การจัดทำนโยบาย การจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียดรวมทั้งจะต้องคาดการณ์การดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (what) จะทำเมื่อใด (when) จะทำที่ไหน (where) ใครเป็นคนทำ (who(m) และทำอย่างไร (how) การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน

3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นปรัชญา (philosophy) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญา เพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

4. การวางแผนกลยุทธ์มีโครงสร้าง (structure) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของแผนสามชนิด คือ แผนกลยุทธ์ แผนระยะปานกลาง และแผน

ระยะสั้น โดยแผนกลยุทธ์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์การ แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ
5. การประเมินผล/ทบทวนกลยุทธ์

1.3 ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติ ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์การเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน / โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ

7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

Keller (1986) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งก็ไม่ใช่สิ่งดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่พิมพ์เขียว (blueprint) หรือการรวบรวมความคิด ออกมาเป็นรายละเอียดในเอกสารที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การวางแผนกลยุทธ์ต้องระบุข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด มีเป้าหมายชัดเจน
3. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหารหรือกรรมการสภา การวางแผนกลยุทธ์จะต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา และสภาพภายในของสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบัน สภาพภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ สภาพภายในสถาบัน เช่น วัฒนธรรมขององค์กร จุดเด่น จุดอ่อน ของสถาบัน สถานภาพทางด้านงบประมาณของสถาบัน เป็นต้น
4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่การรวบรวมแผนงานต่าง ๆ จากภาควิชาเข้าไว้ด้วยกัน แต่การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบันเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นอะไรที่มากกว่าความต้องการ ความมุ่งหวังของแต่ละคน หรือของแต่ละภาควิชาด้วยกัน
5. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้จัดทำโดยนักวางแผน หน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นของผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี ประธานสถาบัน นายคณบดีมหาวิทยาลัย รองอธิการบดี ฝ่ายต่าง ๆ คณบดี และหัวหน้าภาควิชาและในการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลสนับสนุนเสมอ
6. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยึดตามความต้องการของตลาดหรือสังคมเสมอไป สถาบันจะต้องมีจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้แต่ก็ต้องไม่ลืมที่จะนำเอาความต้องการของตลาดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย
7. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นรายปี ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำ แต่เป็นกิจกรรมที่ต้องมีความต่อเนื่องและดำเนินการไปเรื่อยๆ เป็นกิจกรรมในลักษณะบูรณาการ
8. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่วางแผนเพื่อลดอัตราการเสี่ยง แต่กลับเป็นการเพิ่มความเสถียรสูง จึงต้องการผู้นำที่กล้าที่จะกระโจนไปค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสจะก้าวหน้าได้ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ
9. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจในวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพ้อฝันอย่างไรเหตุผล การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำนายความเป็นไปได้ในอนาคต

1.4 เทคนิควิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะสามารถเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์นโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2537) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

ตารางที่ 2.1 แสดงสถานการณ์การวิเคราะห์ SWOT

	โอกาส	
จุดแข็ง	สถานการณ์ที่ 1 "กลยุทธ์เชิงรุก"	สถานการณ์ที่ 3 "กลยุทธ์การพลิกตัว สถานการณ์"
	สถานการณ์ที่ 4 "กลยุทธ์การแตกตัว"	สถานการณ์ที่ 2 "กลยุทธ์การป้องกันตัว"
	อุปสรรค	จุดอ่อน

1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์การค่อนข้างมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหามุมอุปสรรคภายในต่างๆ

3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (strategic business unit : SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround – oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์การเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ

ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ขององค์กร และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วซึ่งนำหน้าว่าโน้มเอียงไปในทาง “เชื้อ” หรือ “ไม่เชื้อ” ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่งนำหน้าว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เชื้อและแข็ง” “เชื้อแต่อ่อน” “ไม่เชื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เชื้อและอ่อน”

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

		โอกาส			
จุดแข็ง	“เชื้อและแข็ง” stars (ดาวรุ่ง)	“เชื้อแต่อ่อน” question marks (เครื่องหมายคำถาม)	จุดอ่อน		
	“ไม่เชื้อแต่แข็ง” (cash cows) วัวแม่ลูกอ่อน	“ไม่เชื้อและอ่อน” (dogs) สุนัขจรตรอก			
		อุปสรรค			

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร

การพิจารณาทางเลือก เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (stability strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างความเติบโต (growth strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำหรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่าหรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน

ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่น

เชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน

การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน เพื่อให้มีประสิทธิผลในงานขององค์การอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ

ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ

พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่งเป็นการจัดคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สาม เป็น

การจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สาม เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2537)

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Court and others, (1993) ได้เสนอตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ความสามารถพิเศษ	ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน
ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ	ฐานการแข่งขันที่ถอยลง
ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี	เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย
ผู้นำตลาดที่ถูกยอมรับ	การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน
การแข่งขันที่รุนแรง	การขาดความสามารถทางการบริหาร
ผู้นำทางเทคโนโลยี	การวิจัยและพัฒนาล่าช้า
ความได้เปรียบทางต้นทุน	สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี
ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ	ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน
การบริหารที่มีประสิทธิภาพ	ความสามารถทางการตลาดต่ำกว่าเกณฑ์
อื่น ๆ	เฉลี่ย
	อื่น ๆ
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การตอบสนองของกลุ่มลูกค้ามากขึ้น	การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่
การเข้าสู่ตลาดใหม่	ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น
การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง	การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง
ความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น	นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน
การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่	แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น
การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน	อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่าย
การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง	กำลังเพิ่มขึ้น
ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง	ความต้องการและรสนิยมของลูกค้า
การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว	เปลี่ยนแปลงไป
อื่น ๆ	ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ
	อื่น ๆ

การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix (Generating Alternative Strategies Using Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths Matrix)

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Formulation) เป็นการค้นหาแนวทางการดำเนินงานที่คิดว่าดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นขั้นตอนต่อการการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานการณ์ภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และผลการประเมินสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) เพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้วิธี TOWS Matrix เนื่องจากเป็นแนวทางที่สามารถสร้างชุดทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุม เพราะเป็นการพิจารณาจากสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วนั้น คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มาใช้ประกอบการตัดสินใจ

TOWS Matrix จะประกอบด้วย 9 ช่อง คือ ช่องปัจจัยหลัก 4 ช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง และช่องบอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายในและภายนอกอีกหนึ่งช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่องให้ชื่อว่ากลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่องแล้ว ขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้ (David, 1999)

1. การเขียนรายงานปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (O) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกจากตาราง EFAS
2. การเขียนรายงานปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (T) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกจากตาราง EFAS
3. การเขียนรายงานปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกจากตาราง IFAS
4. การเขียนรายงานปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (W) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกจากตาราง IFAS
5. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ SO
6. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ WO
7. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ST
8. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ WT

ตารางที่ 2.4 แสดง TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) (IFAS)	จุดแข็ง (S) ระบุ 5-10 ประเด็น	จุดอ่อน (W) ระบุ 5-10 ประเด็น
	S1 S2	W1 W2
ปัจจัยภายนอก (External Factors) (EFAS)	S10	W10
โอกาส (O) ระบุ 5-10 ประเด็น	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
O1 O2 O10	กำหนดกลยุทธ์โดย ใช้จุดแข็งเพื่อสร้างความ ได้เปรียบจากโอกาส	กำหนดกลยุทธ์โดย ใช้ความได้เปรียบจากโอกาส มาลบล้างจุดอ่อน
อุปสรรค (T) ระบุ 5-10 ประเด็น	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T1 T2 T10	กำหนดกลยุทธ์โดย ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภัยคุกคาม	กำหนดกลยุทธ์ เพื่อลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงอุปสรรค

ที่มา : Wheelen and Hunger (2004)

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบมีวิธีการดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategies) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) เป็นการให้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น ด้วยการใช้อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายนอก

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) เป็นการใช้อุปสรรคขององค์กรหรือหน่วยงานเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategies) เป็นยุทธวิธีป้องกันตัว (Defensive Tactics) ขององค์กรโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นจากภายนอก

1.5 การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรับนโยบายจากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ในการปรับปรุงระบบวางแผนและใช้กลไกของแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสถาบันให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเฉพาะในภาวะที่งบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลง ในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การดำเนินการตามแผน (implementation) และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน (performance monitoring and evaluation) เป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญและได้ถูกนำไปปฏิบัติในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างกว้างขวาง ดังนั้นสถาบันจึงจำเป็นต้องมอบให้หน่วยงานภายในสถาบันใช้หลักการของการวางแผนกลยุทธ์เป็นหลักในการปรับปรุง การวางแผนดำเนินงานจากหน่วยงานภายในสถาบันมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อทำแผนระดับสถาบันไว้ โดยสถาบันได้กำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์หลักไว้

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่สมาชิกในหน่วยงานทุกส่วน ร่วมมือกันกำหนดวิสัยทัศน์ บทบาท และภารกิจ เพื่อเป็นหลักยึดและทิศทางการพัฒนาหน่วยงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment scanning) เพื่อกำหนดประเด็นหลักของการพัฒนาและการวิเคราะห์ SWOT เพื่อตรวจสอบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หลังจากนั้นจึงกำหนดแผนการดำเนินงานที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้จะอยู่บนเงื่อนไขของทรัพยากรทั้งคน เงิน อุปกรณ์ สารสนเทศและอื่น ๆ ประกอบ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544) และเป็นภารกิจของสถาบันแต่ละแห่งในการประยุกต์หลักการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ของสถาบันแต่ละแห่ง เพื่อการประมวลผลและการเปรียบเทียบในระดับชาติเกิดขึ้นได้ ซึ่งการกำหนดประเด็นสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ต้องกำหนดให้ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (vision) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตที่ประชาคมทุกส่วนของหน่วยงานร่วมกันกำหนดบนพื้นฐานของสถานภาพในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นไปสู่ความมุ่งหวังนั้น วิสัยทัศน์ของหน่วยงานจะเป็นสิ่งที่บอกถึงทิศทางการพัฒนา ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

2. พันธกิจ (mission) หมายถึง การระบุบทบาท ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่รวมถึงความแข็งแกร่ง หรือจุดเด่น ซึ่งสิ่งนี้ควรนำมาพิจารณา ได้แก่ สาขาวิชาที่จัดการเรียนการสอน การสนับสนุนการเรียนการสอนและการสร้างกิจกรรมต่างๆ ผลกระทบจากการพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ความมุ่งหวังไปสู่ความเป็นเลิศเฉพาะด้านของคณะ

3. วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง การกำหนดจุดหมาย หรือผลสำเร็จที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานหลักจากภารกิจหลักแล้ว การวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางโดยรวมของหน่วยงาน เพื่อนำหน่วยงานไปให้บรรลุความต้องการที่จะเป็นในอนาคต

4. เป้าหมาย (goal) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่หน่วยงานต้องการบรรลุเพื่อพัฒนาสู่วิสัยทัศน์ซึ่งควรประกอบด้วยเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

5. กลวิธี (strategy) หมายถึง สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงการมองไปสู่ออนาคตด้วยทิศทางที่คมชัดเจน ด้วยวิธีที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายภายใต้การพิจารณาอย่างรอบคอบ พร้อมด้วยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงาน / สถาบันและความเป็นไปได้ในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ว่าสามารถนำหน่วยงาน / สถาบัน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการให้ได้ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่รอบด้าน รองรับด้วยแผนงานระยะยาวที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ หรือแผนปฏิบัติการทั้งหมดของหน่วยงาน / สถาบัน โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการศึกษาระดับอุดมศึกษา

6. แผนปฏิบัติการ (operation plan) จากกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลวิธี หน่วยงาน / สถาบัน ควรพิจารณากำหนดแผนปฏิบัติการในระยะเวลา 1 ปี โดยแบ่งแผนงาน / กิจกรรม ดังนี้

6.1 การกำหนดแผนงาน (program) หน่วยงาน / สถาบันสามารถกำหนดแผนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแนวทางหรือกลยุทธ์ของแต่ละสถาบัน และเป็นแผนงานที่อยู่ภายใต้กรอบของแผนงานงบประมาณประจำปี โดยในแต่ละแผนงานจะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนด สาระของแผนงานควรประกอบด้วย

- 6.1.1 ชื่อแผนงาน.....
- 6.1.2 เป้าหมายของแผนงาน.....
- 6.1.3 กิจกรรม / มาตรการหลัก
- 6.1.4 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ.....
- 6.1.5 งบประมาณ..... (จากรัฐและแหล่งอื่น ๆ)

6.2 กิจกรรม / มาตรการ ในแต่ละแผนงานจะมีกิจกรรม / มาตรการประกอบกิจกรรม/มาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องนำมาขยายความในรายละเอียด ประกอบด้วยเป้าหมายของกิจกรรม/มาตรการดัชนีชี้วัดความสำเร็จ กิจกรรมย่อย ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ

รายละเอียด ในส่วนนี้เป็นหน้าที่หน่วยงาน/สถาบันควรดำเนินการอย่างชัดเจนที่สุด เพื่อลงสู่การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1 ความหมายและประเภทของความรู้

ความรู้มีอยู่ทั่วไปทั้งในส่วนที่ฝังอยู่ในตัวคนและอยู่ภายนอกตัวคน ในส่วนที่อยู่ภายนอกตัวคนซึ่งได้มีการบันทึกเก็บไว้ในหน่วยบันทึกความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือ ตำรา หรือ แฟ้มอยู่ในองค์การ ตัวผลิตภัณฑ์ และ กระบวนการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล สถาบัน และ สังคม ในบรรดาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานั้น ความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นของปัจเจกบุคคลและของสถาบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดีย่อมทำให้บุคคล สถาบัน และ สังคม ได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่ (บุญส่ง หาญพานิช, 2546)

Brooking (1999) ได้นิยามความรู้ คือ สารสนเทศที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้วอย่างมีความเข้าใจ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Drucker (1999) ได้ให้ความหมายของความรู้คือ สารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติ หรือ การทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Clarke and Clege (1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้เป็นผลที่ได้จากภูมิปัญญาและการเรียนรู้ที่มีอยู่ในตัวคนและพนักงานในองค์การทั้งหมด และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์การที่ต้องการความสำเร็จ และสร้างสิ่งที่ดีเหนือกว่าองค์การอื่นหรือองค์การที่เป็นคู่แข่ง

Davenport and Prusak (1998) ได้นิยามความรู้ว่า คือ กรอบของการผสมผสานกันของประสบการณ์ ค่านิยม บริบทสารสนเทศ และ การรู้แจ้งที่ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดกรอบงานสำหรับการประเมินค่า และการประสานประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นและถูกนำไปใช้ในจิตใจของผู้ที่รู้

Sallis and Jones (2002) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและมีความสำคัญยิ่งขององค์การในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) กับความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์การโดยองค์การต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การว่า ความรู้ เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำ

องค์การไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพองค์การด้วย

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกรู้ในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ความรู้ที่แต่ละบุคคลมี คือ ความรู้รอบตัวและความรู้ในแต่ละสาขาวิชาที่พ ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นหรือต้องการใช้ในการพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น คือ ความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนให้เพิ่มพูนอยู่เสมอโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจาก ประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ อดิศริยาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, 2546) ก่อนเกิดความรู้ขึ้นมาจะมีลำดับขั้น หรือกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ดังนี้

1. ข้อมูล (data) คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการ แปลความ โดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบ หรือสอบถามว่างานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง

2. สารสนเทศ (information) คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผลวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สัมมุญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับ ต้องได้ อย่างไรก็ตาม สารสนเทศอาจมีข้อจำกัด ในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะ นำมาใช้

3. ความรู้ (knowledge) คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจใน สถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

4. ปัญญา (wisdom) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการ นำไปใช้

Toffler (1990) ได้กล่าวว่า มนุษย์กำลังมีชีวิตอยู่ในสังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ ซึ่งความรู้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีพลังอำนาจมาก ในโลกที่การตลาด ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี คู่ แข่งขันและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และความรู้ อย่างต่อเนื่อง จะทำให้นวัตกรรมกลายมาเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญที่ส่งเสริมความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ดังนั้นจากแนวคิดดังกล่าวทำให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายขององค์กรส่วนใหญ่ก็คือการ

สร้างความรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั่นเอง แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ องค์กรจะสร้าง และจัดการความรู้ได้อย่างไร ทั้งนี้เพราะว่าองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจต่างๆ ไปในเรื่องที่เกี่ยวกับ ความรู้และกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดการความรู้ซึ่งสมาชิกในสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรธุรกิจ กล่าวถึง จะเป็นความหมายของการจัดการกับข้อมูล โดยการนำเอาเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลซึ่งเป็นการดำเนินการกับข้อมูล ซึ่งแท้จริง แล้วการสร้างและการจัดการความรู้ เป็นการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และทำให้เกิดการสร้าง ความรู้ผ่านการปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์กัน ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดถึงความเข้าใจในความ สามารถขององค์กรเกี่ยวกับความรู้ ซึ่งเป็นความสามารถที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาใน กระบวนการของการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง นอกเหนือไปจากความสามารถเฉพาะของ องค์กรที่มีอยู่แล้ว มากกว่าที่จะเป็นการเก็บสะสมความรู้แต่เพียงอย่างเดียว

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ไม่ว่า จะเป็นจากการศึกษา การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างชำนาญและเกิดความกระฉับกระเฉงในเรื่องนั้นๆ

ประเภทของความรู้

Nonaka and Takeuchi (2004) นักจัดการความรู้ที่มีชื่อเสียงได้มีการนำเสนอให้จำแนก ความรู้ที่มีอยู่โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือ วิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน และสามารถถ่ายทอดหรือรวบรวมได้ง่าย

2. ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน อาจเกิดจาก ประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ การถ่ายทอดหรือสื่อสารในรูปแบบของตัวเลข หรือ ตัวอักษรอาจทำได้ยาก

ความรู้ทั้งสองประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะ เน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมา สรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 (ดูวงจรทางซ้ายในรูป) ส่วนการจัดการ “ความรู้ฝังลึก” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวที เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจร ทางขวาในรูป) ในชีวิตจริงความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ

สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง ความรู้ที่ฝังลึก ก็เปลี่ยนเป็น ความรู้เด่นชัด และบางครั้ง ความรู้เด่นชัด ก็เปลี่ยนไปเป็น ความรู้ที่ฝังลึก เรียกว่า วงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จักจบ



แผนภาพที่ 2.4 วงจรการจัดการความรู้ไม่รู้จักจบ

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO ,2549.

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ -ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2540) ได้แบ่งความรู้ ออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Prior Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัย ประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posterior Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้น หลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่ง ที่ถูกรู้ ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย
4. ความรู้โดยบอกเล่า (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำ บอกเล่า
5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือ ความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์
6. ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยอาศัยสัมผัส ทั้ง 6 คือ ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัสและรับรู้ทางใจ

7. ความรู้เชิงประวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือ ความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้ได้

Choo (2000) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (tacit knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้ เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือ ความคิดสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของความรู้ชนิดนี้ เช่น เมื่อช่าง เครื่องยนต์ฟังเสียงเครื่องยนต์ก็สามารถรู้อาการของเครื่องยนต์ได้ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิด จากประสบการณ์และนำมาเล่าสู่กันฟัง จึงไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถ ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกต และเลียนแบบ

2. ความรู้อย่างเป็นทางการ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ธุรกิจ เอกสารขององค์การธุรกิจ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินทราเน็ต ความรู้ประเภทนี้ เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 Object-based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้น มา เช่น ผลิตภัณฑ์ สูตร วิทยาศาสตร์ ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ แบบวาด ทางเทคนิค เครื่องมือ ต้นแบบรูปภาพ การบันทึกเสียง และฟิล์ม เป็นต้น

2.2 Rule-based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบ ปฏิบัติ หรือ งานประจำ

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจาก ศรัทธาหรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และ การสะท้อนผลกลับของตัวความรู้และของสภาพแวดล้อม องค์การที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อ เนื่องกันอย่างยาวนานจะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจหลักของ องค์การความสามารถหลักขององค์การ การตลาด และคู่แข่ง

ระดับของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งได้ออกเป็นหลายระดับ ซึ่งสามารถสรุประดับของความรู้มี 4 ระดับ ดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 ; วิจารย์ พานิช, 2547. ; นำทิพย์ วิภาวิน, 2547; Collison and Parcell,2004)

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (know – what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาใหม่ๆ เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง หรือเป็นลักษณะความรู้ในเชิงการรับรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานตามข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมความรู้และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (know – how) หรือกลวิธี เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2 - 3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท หรือ เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (know – why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่งหรือเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน ความรู้ในระดับนี้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น และมีกลยุทธ์ในการทำงานของตน สามารถหยั่งรู้และมีความเข้าใจในบริบทของงานและองค์การอย่าง เป็นภาพรวมทั้งหมด มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมในการพัฒนา

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (care –why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์ หรือเป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจและการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

2.2 ความหมายของการจัดการความรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลายและมากมาย ซึ่งสามารถนำมาประมวลได้ดังนี้

Garvin (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการดัดแปลงปรับปรุงพฤติกรรมในองค์กรโดยการสร้าง (creation) การได้มา (acquisition) และการถ่ายโอน (transfer)ความรู้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดความคิดใหม่ๆ

Stewart (1997) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการด้านความรู้ขององค์กรอย่างมีแบบแผน เพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของคนในองค์กร โดยอาศัยโครงสร้างและการสะสมความสามารถ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายและการสื่อสาร การดำเนินงาน คู่มือ ระบบเครือข่าย เป็นเครื่องช่วยเพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ความสามารถเหล่านี้จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป หลังจากบุคคลที่มีความรู้ ออกจากองค์กรไป เมื่อมีการจัดระเบียบสินทรัพย์แล้ว สินทรัพย์ดังกล่าวจะกลายเป็นทรัพยากรขององค์กรซึ่งช่วยทำให้เกิดการแบ่งปัน การเก็บรักษา และเพิ่มพูนความรู้ในองค์กร

Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้

O'Dell and Grayson (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

Trapp (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารการจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Scarborough, Swan, and Pretson (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการหรือการปฏิบัติ การสร้าง การได้มา การจับ การแบ่งปัน และการใช้ความรู้ในสถานที่ใดก็ตามที่อยู่เป็นเวลานานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติในองค์กร

Brown and Duguid (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการใช้เทคโนโลยีในการทำให้อุปกรณ์มีความสัมพันธ์กัน และการเข้าถึงข้อมูลได้จากทุกที่ ซึ่งจะต้องใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่เหมาะสม การจัดการความรู้จะเป็นความร่วมมือของกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือก การจัดการและการนำเสนอข้อมูลในแนวทางที่จะปรับปรุงความเข้าใจของพนักงานและการใช้ทรัพย์สินขององค์กร

Rowley (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพย์สินขององค์กรด้วยมุมมองที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ความรู้ถูกจัดการซึ่งรวมถึงความรู้ภายนอกซึ่งเป็นความรู้ในรูปแบบเอกสาร และความรู้ที่เป็นนัยซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล การจัดการเกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนด การแบ่งปัน และการสร้างความรู้ สิ่งเหล่านี้ต้องการระบบสำหรับสร้างและบำรุงรักษาแหล่งเก็บข้อมูลของความรู้และเพื่อที่จะพัฒนาและอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ มองความรู้ว่าเป็นทรัพย์สินและพัฒนาบรรทัดฐานและคุณค่าขององค์กร ซึ่งสนับสนุนการสร้างและการแบ่งปันความรู้

Barron (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวมกันของวิธีการระบบในการกำหนดการจัดการ และการแบ่งปันทรัพย์สินสารสนเทศขององค์กรทั้งหมด รวมทั้งฐานข้อมูล เอกสารนโยบาย และกระบวนการที่เป็นความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบุคคลที่ทำงานแต่ละคน

Kucza (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Henrie and Hedgepeth (2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้ง ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

Serban and Luan (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การใช้พลังสมองขององค์กรอย่างเป็นระบบ และการจัดการเพื่อที่จะให้ได้รับประสิทธิภาพ ได้ประโยชน์จากการแข่งขัน และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง

ประเวศ วสี (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ เอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก

วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายดังนี้

1. การจัดการความรู้ มีความหมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับ

วัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอื่นได้แก่ การดึงดูคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital)” และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่างค์กร มีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถระบุความรู้ แสวงหาความรู้ มีการสร้าง/พัฒนาความรู้ และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงสามารถจัดการเก็บความรู้ได้ ภายใต้กระบวนการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตขององค์กร

2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังและเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Sallis and Jones. 2002)

1. ความจำเป็นในการตอบสนองต่อรูปแบบของเศรษฐกิจและการแข่งขัน
2. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี
3. ผลผลิตและบริการต้องการความรู้หลากหลายในการพัฒนา
4. การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและความเป็นตลาดโลก
5. ความซับซ้อนของปัญหาที่มีมากขึ้น เป็นเรื่องที่ทำหายและต้องจัดการโดยเร็ว
6. ความจำเป็นในเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างสรรค์ความรู้ ตลอดจน

การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

7. ผู้บริโภคมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความต้องการที่มากขึ้น

กานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546) เสนอว่า องค์การที่ให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. ช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร
2. ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในองค์กร
3. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการ
4. สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน
5. สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
6. สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น
7. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร
8. ช่วยดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์กร
9. สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง
10. ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
11. ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของ e-government

จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรทุกประเภทในปัจจุบัน ซึ่งการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปฏิบัติ ที่ได้นำเอาความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรมาจัดการและประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา และให้เกิดความได้เปรียบในระบบสังคมและเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่เป็นสังคมแห่งการใช้ความรู้เป็นตัวนำ

2.4 องค์ประกอบการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งสามารถนำมาประมวลได้ดังต่อไปนี้

Marquardt (2002) กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงของความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้งาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) บุคคลมีความต้องการความรู้ที่หลากหลายจำนวนมากจากทั่วโลก เพื่อที่จะได้มีข้อมูลที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรควรมี

การสร้างฐานความรู้ขององค์กรเองโดยการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

1.1 การเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) องค์กรมักจะค้นพบว่า มีทุนทางปัญญาจำนวนมากที่ปรากฏอยู่ภายในสมองของพนักงานขององค์กรเอง ซึ่ง Nonaka (1995) เรียกว่าความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) แหล่งของความรู้ที่เป็นนัยจะรวมถึงประสบการณ์ ความทรงจำ และข้อสันนิษฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งแหล่งความรู้เหล่านี้มีคุณค่าต่อองค์กรและยากที่จะสื่อสารหรืออธิบาย แต่สามารถให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมหาศาล ดังนั้นการได้มาซึ่งความรู้ภายในเหล่านี้ อาจได้มาจากการดึงความรู้จากพนักงานตนเองด้วยการเรียนรู้จากการแบ่งปันประสบการณ์และการนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องมีการดึงความรู้มาจากภายนอกองค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น การเข้าร่วมประชุมต่างๆ การจ้างที่ปรึกษา การอ่านหนังสือพิมพ์/วารสาร/สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การดูโทรทัศน์/วิดีโอ/ภาพยนตร์ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์/สังคม/เทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า/คู่แข่ง/ตัวแทนจำหน่าย/แหล่งอื่นๆ การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตร และการร่วมทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร การเลือกการเรียนรู้ (Senge, 1990) การสร้างความรู้ใหม่ไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาจากสารสนเทศภายนอกแต่รวมถึงการสร้างจากความรู้ที่เป็นนัยของแต่ละบุคคลด้วย และเป็นหน้าที่ของทุกๆ หน่วยงานและทุกๆ คนในองค์กรในการสร้างความรู้ Nonaka (1995) กล่าวว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความสม่ำเสมอในการสร้างความรู้ใหม่ และมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปอย่างกว้างขวางตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการสร้างความรู้ใหม่เป็นรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในการสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งมีวิธีหลายอย่างที่ช่วยส่งเสริมการสร้างความรู้ดังนี้คือ

2.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการทำงานบนปัญหาจริงซึ่งเน้นการได้มาของการเรียนรู้และการนำไปใช้แก้ปัญหา สมการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การเรียนรู้ = ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน + การถามคำถาม (การมองในสิ่งที่ยังไม่รู้) การเรียนรู้จากการปฏิบัติอยู่บนประสบการณ์และความรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม โดยการเพิ่มทักษะการสะท้อนกลับกับการถามคำถาม ซึ่งจะให้ผลลัพธ์คือความรู้ใหม่

2.2 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

ถึงแม้ว่าโปรแกรมและเครื่องมือการแก้ปัญหาล้วนใหญ่จะมีความสัมพันธ์กันโดยตรงและง่ายในสื่อสาร แต่ Garvin (1993) กล่าวว่าเป็นการยากที่จะทำได้สำเร็จ พนักงานต้องมีวินัยอย่างมากในการคิดและให้ความสนใจในรายละเอียดปลีกย่อย และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2.3 การทดลอง (Experimentation) วิธีการสร้างความรู้แบบนี้จะแตกต่างจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ เพราะว่าไม่ได้ถูกกระตุ้นโดยสถานการณ์ปัจจุบันหรือความยาก แต่ถูกกระตุ้นโดยโอกาสและการขยายขอบเขต ตัวอย่างของการทดลองจะรวมถึงการพัฒนาผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา การใช้โครงการนำร่อง การทดลองอาจอยู่ในรูปของโปรแกรมต่อเนื่องหรือโครงการสาธิต

2.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) องค์การเพื่อการเรียนรู้มีการสร้างความรู้โดยการทบทวนจากความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร การประเมินอย่างเป็นระบบ การถ่ายโอนและการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ในแนวทางที่จะให้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) ก่อนที่องค์กรจะเริ่มต้นจัดเก็บความรู้ เพื่อที่จะได้ค้นคืนนำมาใช้ในภายหลัง องค์กรต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการระบบจัดเก็บความรู้ควรมีโครงสร้างที่ยอมให้ระบบสามารถค้นหาและส่งต่อสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการจัดกลุ่มความรู้ เช่น ความจริง นโยบาย ขั้นตอน ซึ่งแบ่งตามพื้นฐานความต้องการของการเรียนรู้ มีความสามารถในการส่งสารสนเทศที่ต้องการในรูปแบบที่ชัดเจนและรัดกุมรวมทั้งความถูกต้อง ความทันเวลา และการใช้ประโยชน์ของสารสนเทศได้ตรงกับที่ต้องการ Stewart(1997) ได้จัดกลุ่มต่างๆ ไปสำหรับจัดเก็บความรู้ไว้ดังนี้

3.1 สมุดหน้าเหลือง (Corporate Yellow Pages): ความสามารถของพนักงานที่ปรึกษา และผู้ให้คำแนะนำองค์กร

3.2 บทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) : รายการความสำเร็จ ความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่สามารถนำไปใช้กับโครงการอื่น

3.3 ความสามารถของคู่แข่งและตัวแทนจำหน่าย (Competitor and Supplier Intelligence): การปรับปรุงข้อมูลและข่าวสารขององค์กรอย่างต่อเนื่องจากการค้าขาย และแหล่งข้อมูล รายงานจากพนักงานขาย การบันทึกจากการประชุม ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ

3.4 ประสบการณ์และนโยบายองค์กร (Company Experience and Policies): แผนที่กระบวนการ แผนงาน ขั้นตอน หลักการและแนวทาง มาตรฐาน นโยบาย การวัดประสิทธิภาพข้อมูลลูกค้า/ผลิตภัณฑ์/บริการ

3.5 ผลิตภัณฑ์และกระบวนการขององค์กร (Company Products and Processes) เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ข้อมูล กลยุทธ์และวัฒนธรรม โครงสร้างและระบบ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis and Data Mining) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยมือยังคงมีใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่วิธีการนี้จะล้มเหลวถ้าข้อมูลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือใหม่ๆ สำหรับวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่และแปลความหมายของ ข้อมูล ดาต้าเมาน์เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูล มีการค้นพบรูปแบบใหม่ๆ หรือความพอดีของโมเดลกับข้อมูล ทำให้พนักงานสามารถเก็บข้อมูลและดึงสารสนเทศออกมาใช้ในภายหลัง เพื่อนำมาช่วยในการพัฒนากลยุทธ์และตอบคำถามทางธุรกิจที่ซับซ้อน

5. การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) องค์กรมีการถ่ายโอนโดยไม่ตั้งใจในหลายๆ แนวทาง เช่น การหมุนเวียนงาน การเล่าเรื่อง และเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ วิธีการเหล่านี้จะช่วยส่งความรู้ไปยังพื้นที่ต่างๆ ขององค์กร การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นเป็นประจำวัน และมักเกิดการมีปฏิสัมพันธ์ท่ามกลางแต่ละบุคคลโดยมิได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ความรู้ควรถูกเผยแพร่อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามมีอุปสรรคบางประการที่อาจทำให้การแข่งขัน และการถ่ายโอนความรู้ไม่มีประสิทธิภาพ คือ กระบวนการทางธุรกิจที่วิกฤตอาจใช้ประโยชน์ได้กับบุคคลเพียง 2-3 คน การที่ความรู้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ในสถานที่/เวลาที่เหมาะสม และการถ่ายโอนและการจัดโครงสร้างใหม่อาจเพิ่มความลำบากในการรักษาความปลอดภัยของความรู้ ส่วนอุปสรรคในการค้นคืนและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรคือค่าใช้จ่าย ความสามารถของผู้รับ การส่งข้อมูลล่าช้าอันมีสาเหตุมาจากการส่งตามลำดับความสำคัญ และความตั้งใจ/ไม่ตั้งใจในการบิดเบือนข้อมูล

6. โปรแกรมความรู้และการนำไปใช้อย่างถูกต้อง (Knowledge Application and Validation) Stewart (1997) กล่าวว่าทุนทางปัญญาที่ถูกจัดไว้อย่างเป็นระบบจะสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกทำให้ประสบความสำเร็จโดยผ่านการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การใช้ประโยชน์ของความรู้และประสบการณ์ขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ และเทคโนโลยียังช่วยในการรวบรวมความรู้จำนวนมาก ซึ่งตัวอย่างของโปรแกรมความรู้ และการนำไปใช้อย่างถูกต้องก็คือความสามารถขององค์กรในการให้บริการลูกค้าโดยผ่านการวินิจฉัยและการแก้ปัญหา

ขอบข่ายของการจัดการความรู้

Wiig (1997) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการจัดการความรู้ว่า มี 4 ด้านคือ

1. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเทคโนโลยี (KM as a technology) การจัดการความรู้ส่วนมากถูกพิจารณาว่าเป็น “เทคโนโลยี” ในฐานะที่เป็นเทคโนโลยี การจัดการความรู้ประกอบด้วยวิธีการในทางปฏิบัติ (practical methods) เป็นจำนวนมาก และการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างทรัพย์สินที่เป็นทุนทางปัญญา โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Learning: OL) และการแบ่งปันความรู้ ระหว่างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice: CoPs)
2. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นสาขาวิชา (KM as a discipline) การจัดการความรู้อีกด้านหนึ่งในฐานะที่เป็น “สาขาวิชา” เป็นไปเพื่อเตรียมพื้นฐานการทำวิจัย การจัดเตรียมหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมหรือพัฒนาวิธีการและแนวคิดใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ
3. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นปรัชญาและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (KM as a management philosophy and practices) มุมมองด้านที่สามของการจัดการความรู้คือ “ปรัชญา” และ “การปฏิบัติ” มุมมองนี้ถูกพิจารณาโดยผู้บริหารต่างๆ ผู้ซึ่งนำการจัดการความรู้ไปเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือใช้เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานทางธุรกิจ ผู้นำทางธุรกิจจะวางแผนและปฏิบัติตามพื้นฐานความเชื่อและความเข้าใจถึงวิธีการที่การจัดการความรู้จะทำให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
4. การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นสังคมกลุ่มใหญ่และการเคลื่อนไหวทางธุรกิจ (KM as a societal and enterprise movement) มุมมองการจัดการความรู้ด้านสุดท้าย เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อปรับปรุงการแข่งขันซึ่งทำให้เกิดสังคมขนาดใหญ่และการเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ทางธุรกิจ การเคลื่อนไหวนี้อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า กระแสโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 ได้นำไปสู่ “ยุคแห่งความรู้” ซึ่งมีปัจจัยการแข่งขันที่เป็นพื้นฐานคือ “ทุนทางปัญญา” ซึ่งจะถูกใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้

Natarajan and Shekhar (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การกำเนิดของความรู้ (Knowledge Generation) การจัดการความรู้จะช่วยองค์กรในการสร้างความรู้ใหม่ โดยที่การกำเนิดของความรู้ จะรวมไปถึงองค์ประกอบกว้างๆ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้ที่หาได้จากทุกหนทุกแห่ง ซึ่งองค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากเอกสารที่มีอยู่ แล้วการดึงเอาความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) จากบุคคลเข้ามาเก็บอยู่ในแหล่งเก็บข้อมูล อาจเป็นการกำหนดแหล่งทรัพยากรภายนอกซึ่งอาจเป็นกระบวนการ เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญ หรือความรู้ด้านการค้า ซึ่งความรู้เหล่านี้อาจซื้อหามาได้ นอกจากนี้การแสวงหาความรู้อาจได้มาจากการสร้างความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ หรือการเข้า/ยืมความรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

1.2 การสังเคราะห์ความรู้ (Knowledge Synthesis) เป็นกระบวนการของการสังเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่แตกต่างกันหลายๆ ชนิด หรือบุคคล มาทำให้ได้รูปแบบหรือความคิดใหม่ๆ

1.3 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การกำเนิดของความรู้จะรวมไปถึงการสร้างความรู้ หรือแนวคิดใหม่ แต่จากประสบการณ์พบว่าเป็นการง่ายที่จะดึงเอาความรู้ที่มีอยู่แล้ว และใช้ความรู้ที่นั้นมากกว่าการสร้างความรู้ใหม่ก็ได้

2. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ในที่ใดที่หนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามความรู้เหล่านี้ก็ต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและเก็บอย่างมีความสัมพันธ์กัน มิเช่นนั้นแล้วก็จะสิ้นสุดการเป็นความรู้ เพราะความรู้ที่ล้าสมัยจะเป็นอันตรายมาก การจัดเก็บความรู้จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดประเภทของความรู้ (Knowledge Typology) ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร การจับความรู้ (Knowledge Capture) การบำรุงรักษาฐานความรู้ (Knowledge Based) และการสร้างแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ดังนี้

2.1 การกำหนดประเภทของความรู้ (Knowledge Typology) สามารถจำแนกได้เป็นความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งองค์กรต้องวิเคราะห์ว่าความรู้ที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันที่เป็นความรู้ที่เป็นนัยกับความรู้ที่ชัดแจ้งมีมากน้อยแค่ไหน และความรู้ที่ต้องการในอนาคตคืออะไร

2.2 การจับความรู้ (Knowledge Capture) เป็นกระบวนการของการจับความรู้ในรูปแบบบางอย่าง กลไกการจัดการความรู้จะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของความรู้และ

เทคโนโลยีที่จะใช้แนวทางที่มีประโยชน์ในการใช้องค์ประกอบของความรู้ ก็คือ การเก็บความรู้ เหล่านี้ในรูปวัตถุความรู้(Knowledge Object) เช่น บทความ หนังสือ บุคคลหรือหน่วยการเรียนรู้ จากโปรแกรมการฝึกอบรมบนเว็บ

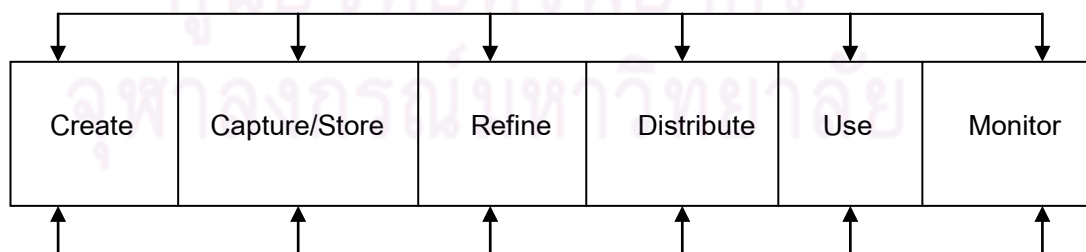
2.3 ฐานความรู้ (Knowledge Based) เมื่อความรู้ถูกจับ (Capture) ก็ต้องมีจัดการนำไปใส่ไว้ในฐานความรู้ ซึ่งมีทั้งเนื้อหาที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง และความรู้ ต้องสามารถดึงออกมาใช้ได้อย่างสะดวก

2.4 แผนที่ความรู้ (Knowledge Map) จะเป็นสิ่งที่บอกว่าความรู้ที่ต้องการ นั้นจะเข้าไปหาได้ที่ไหนและจะค้นหาอะไร ซึ่งผู้ใช้จะได้ความรู้ในสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ และมีการชี้ นำทางในการเข้าถึงความรู้และการค้นคืนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

3. การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) ซึ่งสามารถได้ประโยชน์จากการ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ โดยการนำความรู้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่ง เทคโนโลยีจะมีบทบาทที่สำคัญมากในการถ่ายโอนความรู้

Turban and others, 2001 (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547: 52; อ้างอิงจาก; Turban and others, 2001) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ประการ ดังแผนภาพที่ 2.5

1. การสร้างความรู้
2. การจับและเก็บความรู้
3. การเลือกหรือกรองความรู้
4. การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การติดตาม/ตรวจสอบ



แผนภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ของ Turban and others, 2001.

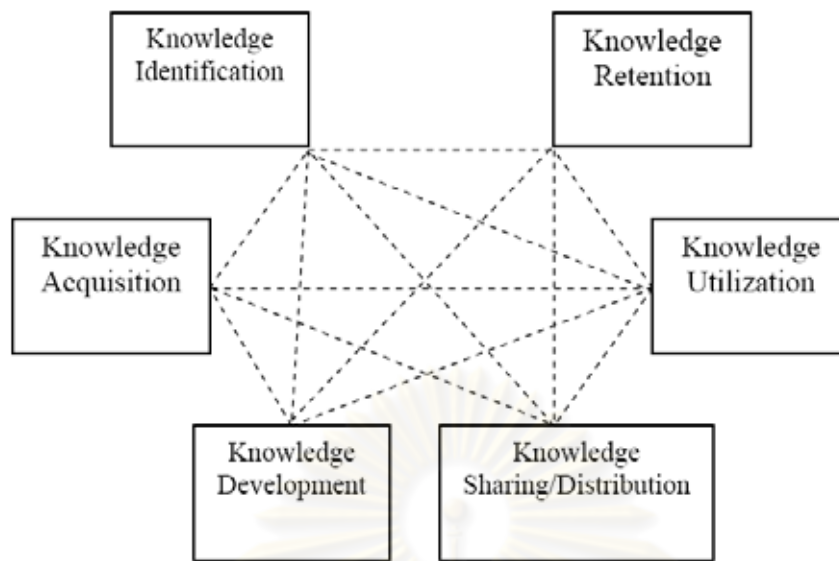
ที่มา: พรธิดา วิเชียรปัญญา การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ , 2547.

Wunram (2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การกำหนด (Identification) เป็นกระบวนการของการกำหนดความรู้ที่ต้องการ
2. การแสวงหา (Acquisition) เป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้ที่เป็นที่ต้องการซึ่งจะรวมไปถึงกระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร
3. การสร้าง (Generation) เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยการสร้างความรู้ใหม่กับการสร้างสรรค์
4. การจัดโครงสร้าง (Structuring) มีความสัมพันธ์กับกระบวนการของการจัดเรียงความรู้โดยใช้ลักษณะเฉพาะ เช่น Taxonomy, Ontology เป็นต้น
5. การจัดเก็บ (Storing) อธิบายถึงกระบวนการของวิธีการที่ถูกต้องสำหรับแต่ละประเภทและรูปแบบของความรู้ เพื่อที่จะเก็บความรู้ได้อย่างเหมาะสม
6. การเผยแพร่ (Distribution) เป็นกระบวนการของการเลือกแนวทางและกลไกที่ดีที่สุดในการเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่
7. การประเมิน (Assessment) เป็นกระบวนการของการประเมินความรู้ การใช้ และคุณค่าของความรู้สำหรับพนักงานแต่ละคน และการกำหนดหนทางปัญญาขององค์กร

Probst, Raub and Romhardt (2000) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีรูปแบบและกระบวนการที่สำคัญ 6 ประการ กระบวนการดังกล่าวนำเสนอด้วยแผนภาพที่ 2.6

1. การระบุถึงความรู้
2. การจัดหาความรู้
3. การพัฒนาความรู้
4. การแบ่งปัน/การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การเก็บรักษา/จดจำความรู้



แผนภาพที่ 2.6 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Probst, Raub and Romhardt

ที่มา: Probst, Raub and Romhardt. Managing Knowledge : Building Block for Success, 2000.

O'Dell, Grayson and Essaiades (1998) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง (4 ขั้นตอน) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.7



แผนภาพที่ 2.7 รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell, Grayson and Essaiades

ที่มา: บุญญดี บุญญาภิจ; และคนอื่นๆ การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ,2547.

Beaulieu (2001) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้ (Create Knowledge) ความรู้จะถูกสร้างในแนวทาง 4 แนวทาง คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการระดมสมอง การอภิปรายและการโต้แย้งการสกัดความรู้จากบุคคล (Externalization) รวมถึงการจัดการความรู้ไปใช้งาน การจัดระบบความรู้ (Combination) เป็นการนำความรู้ที่แตกต่างกันเข้ามารวมกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ และการดึงความรู้ไปใช้ (Internalization) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเปิดรับความรู้ของบุคคลอื่นมาสร้างเป็นความรู้ของตนเอง
2. การกำหนดความรู้ (Identify Knowledge) เป็นการกำหนดแหล่งของความรู้ และการใช้งาน
3. การเก็บรวบรวมความรู้ (Collect Knowledge) สามารถเก็บรวบรวมได้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร
4. การจัดการความรู้ (Organize Knowledge) ซึ่งแนวทางการจัดการความรู้ เช่น การทำแผนที่ข้อมูล การจัดการกับข้อมูลที่ได้มาจากหน่วยงานต่างๆ และหน่วยงานข้ามสายงาน ซึ่งจะช่วยในการถ่ายโอนความรู้ข้ามองค์กร
5. การแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge) ความรู้สามารถถูกแบ่งปันได้หลายทาง อาทิเช่น ชุมชนนักปฏิบัติ อินทราเน็ต เว็บ กู๊ปแวร์ ห้องสนทนา การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมการประชุมภายใน การสรุป เป็นต้น
6. การดัดแปลงความรู้ (Adapt Knowledge) จะต้องมีการดัดแปลงความรู้ก่อนที่จะนำไปใช้
7. การประเมินความรู้ (Knowledge Evaluation) ความรู้ที่อยู่ในสมองมนุษย์หรือความรู้ที่อยู่ในฐานข้อมูลไม่ได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ความรู้ที่ถูกนำไปปฏิบัติเท่านั้นที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การเรียนรู้ที่มีการดูดซับ การทำความเข้าใจ และการประยุกต์ ความรู้จะเป็นสิ่งที่จำเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแหล่งความรู้ที่มีประสิทธิภาพไปสู่ทรัพย์สินความรู้ที่แท้จริง

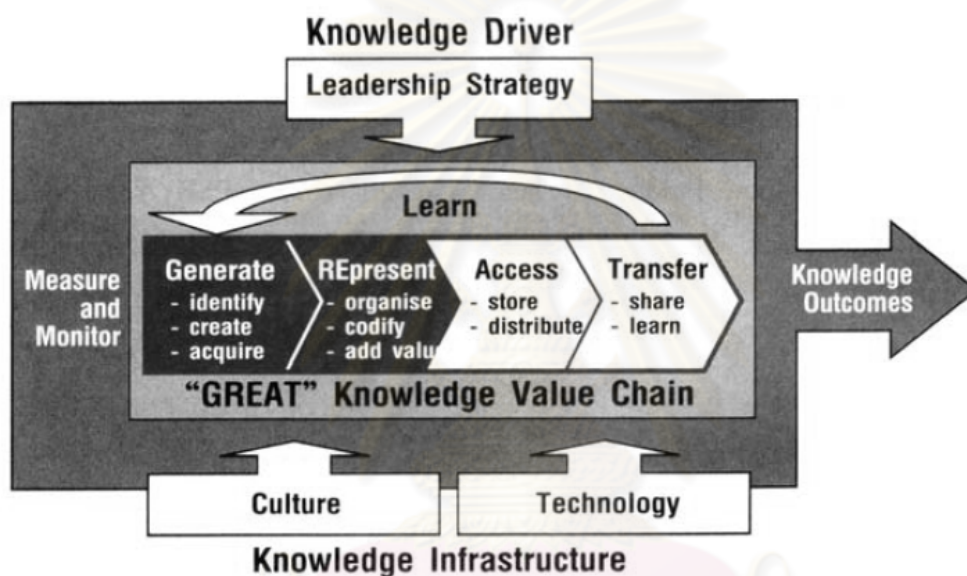
คณะกรรมการมาตรฐานและการเพิ่มผลผลิตของสิงคโปร์ (Singapore Productivity and Standard Board : PSB. 2001) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ 2 ประการ คือห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.8 ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value Chain) หรือกระบวนการความรู้ ที่เรียกว่า GREAT ซึ่งมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (Generate, Represent,

Access and Transfer) กระบวนการ GREAT ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร

2. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ (Enablers) โดยการที่กระบวนการ GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 ประการ คือ

- 2.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
- 2.2 วัฒนธรรมองค์กร
- 2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.4 การวัดและติดตามผล



แผนภาพที่ 2.8 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของ PSB

ที่มา: Singapore Productivity and Standards Board (2001) Primer on Knowledge Management, 2001.

Marquardt (2003) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการกับความรู้ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1 การแสวงหาความรู้ และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มทุนให้แก่องค์กร

1.2 การแสวงหา และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรที่ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้

3. การจัดเก็บและคืนคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการคืนคืนความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งสารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น ในส่วนของการคืนคืนความรู้ (retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (yellowpages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กรการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

Trapp (1999) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ไว้มี 9 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge Goals)
2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification)
3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)
5. การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (Knowledge Transfer / Distribution)
6. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage)
7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge Preservation)
8. การประเมิน/ทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation / Review)
9. การควบคุมความรู้ (Knowledge Controlling)

Cumming and Worley (2001) เสนอที่เห็นว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ และการแพร่กระจายความรู้ ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ (Generating Knowledge) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อชี้เฉพาะว่า ส่วนไหนที่ความรู้สามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด องค์กรจึงต้องออกแบบกลไกที่ต้องการเกี่ยวกับความรู้ นั้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2. การเก็บรวบรวมความรู้ (Codification Knowledge) โดยอาศัยเทคโนโลยี โดยเฉพาะความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) ที่สกัดได้จากตัวบุคคล รายงานต่างๆ และแหล่งข้อมูลอื่นๆ และการเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ที่ไม่สามารถนำมาจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ในระบบคอมพิวเตอร์ได้ แต่จะได้จากการสนทนา การติดต่อสื่อสารโดยตรง และบทสนทนากับผู้ที่มีความรู้

3. การแพร่กระจายความรู้ (Distributing Knowledge) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้การปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งสามารถแบ่งวิธีการแพร่ กระจายความรู้ ได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1 วิธี Self-directed methods โดยให้สมาชิกในองค์กรควบคุม และริเริ่มการแพร่ความรู้ ซึ่งรวมถึงฐานข้อมูลที่ใช้สำหรับเก็บความรู้และระบบแหล่งที่ตั้งที่จะช่วยสมาชิกค้นหาได้ตามที่ต้องการ เช่น ข้อมูลลูกค้า รายงานการวิเคราะห์ เป็นต้น Locator System

จะสามารถวางขอบเขตจากง่ายไปยากได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการ pull and push ของระบบด้วย คือสมาชิกสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการได้ หรือการส่งความรู้ที่สมาชิกต้องการไปให้

3.2 วิธี Knowledge services and networks เป็นการส่งมอบความรู้และจัดหาผู้ช่วยเหลือและจัดการช่องทางให้ความรู้ออกจากองค์การในลักษณะของการเป็นเครือข่ายที่มีการออกแบบให้เชื่อมโยงกับสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาจใช้ Chat room หรือ intranets ก็ได้

3.3 วิธี Facilitated Transfer จะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่สนับสนุนการแพร่กระจายความรู้ ซึ่งได้รับการอบรมในการช่วยหาและถ่ายทอดความรู้เช่นเดียวกับการเข้าฐานข้อมูลและบริการความรู้อื่นๆ รวมทั้ง มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงและช่วยสมาชิกในการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ ทั้งนี้ จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

Kucza (2001) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การระบุถึงความต้องการความรู้ (Identification of Need for Knowledge) ซึ่งประกอบด้วยการระบุความต้องการ (Identification of needs) และการกำหนดความต้องการ (Determination of Requirements)
2. กระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Pull) จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว
3. กระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ (Knowledge Push)
4. การสร้างความรู้ (Creation of Knowledge)
5. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage)
6. การปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง (Knowledge Update)

Marali (2001) เสนอว่าการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์การทั้งปัญหาและโอกาสที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนา งาน ความรู้ที่สร้างขึ้นนี้ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่มี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ได้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ออกมาให้มากที่สุด

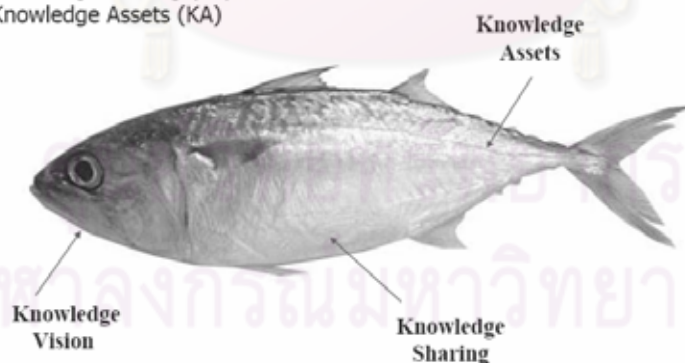
ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ การเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้ จะทำให้ได้ความรู้ประเภทความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้เพื่อการแก้ปัญหา หรือเพื่อพัฒนา งาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้ องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เมื่อเวลานานไปอาจจะเก่า และใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัย หรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมาะสมกับ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่ อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคน ที่อยู่ใน องค์กร

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2548) ได้นำเสนอโมเดลปลา เป็นรูปแบบอย่างง่ายของสถาบัน ส่งเสริมการจัดการความรู้สู่สังคม ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน ดังแผนภาพที่ 2.9 โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- Knowledge Vision (KV)
- Knowledge Sharing (KS)
- Knowledge Assets (KA)



แผนภาพที่ 2.9 แสดงรูปแบบการจัดการความรู้แบบปลา

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยี่ด. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ, 2548.

1. องค์ประกอบของโมเดลปลา

1.1 ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision: KV) หมายถึง ส่วนที่เป็น เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะดำเนินการจัดการความรู้ ต้อง

ตอบให้ได้ว่า“เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

1.2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing: KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

1.3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets: KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

2. บุคคลที่ทำหน้าที่ดำเนินการจัดการความรู้

2.1 ผู้บริหารสูงสุด (CEO) จัดได้ว่า “โศคิตที่สุด” สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้นผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ(ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่ (Vice President)

2.2 คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer: CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สลายไปเปลวหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ เอาหัวปลาไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/ หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ขององค์กร จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment), ร่วม share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการ ให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าที ชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้าง ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2.3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator: KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิด และการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยง การจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ

2.3.1 ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรม หัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา”

2.3.2 จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ “คุณกิจ” นำความสำเร็จมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา”

2.3.3 จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (peer assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้ที่จะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่า หรือสาธิต

2.3.4 จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมชุมชนความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น

2.3.5 ส่งเสริมให้เกิด ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

2.3.6 เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคัก และเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

2.4 คุณกิจ (Knowledge Practitioner: KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ประมาณ ร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง เป็นผู้ที่มีความรู้ ทั้ง Explicit Knowledge & Tacit Knowledge และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/ หัวปลา” ที่ตั้งไว้

2.5 คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

McKeen and Smith (2003) เสนอว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่เริ่มจาก

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้
2. การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่าเข้าถึงความรู้ได้อย่างไรซึ่งอาจได้จาก ผู้รู้ หรือเครือข่ายต่างๆ
3. การยึดกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน
4. การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร
5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้าง วัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

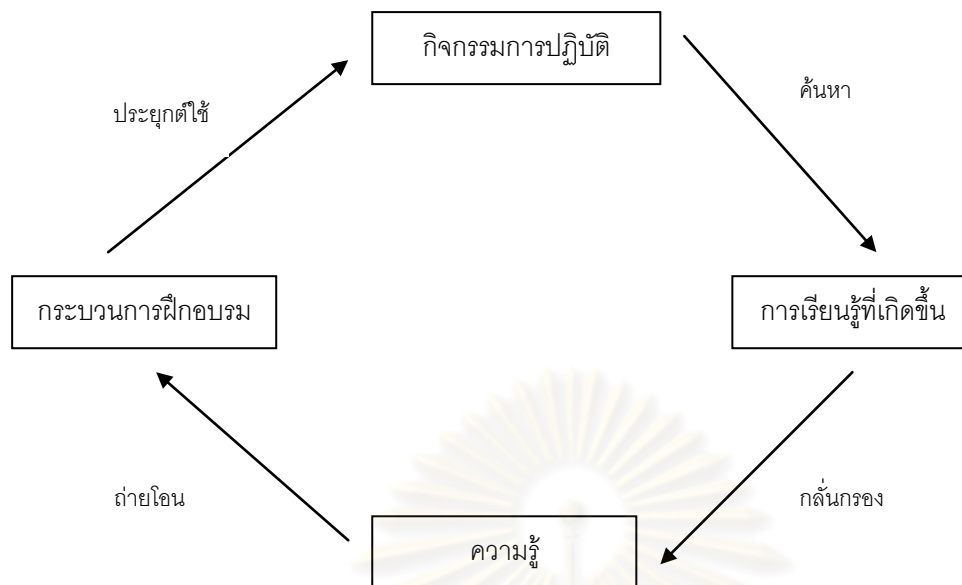
Collison and Parcell. (2004) ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ ว่าการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติจะประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 4 ขั้นตอน กระบวนการ เหล่านี้ มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งองค์กรต้องมีการจัดการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนของการสร้าง การค้นหาหรือค้นพบความรู้ เพื่อให้ได้ “กลวิธี” ในการทำงานที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร โดยเป็นการเรียนรู้จากกิจกรรมที่องค์กร ดำเนินอยู่ เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 จะต้องนำมาความรู้ที่ได้มาสกัด หรือกลั่นกรองเอาเฉพาะส่วนที่เป็นประโยชน์และทันสมัยแล้วนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้ทั่วทั้ง องค์กรอย่างรวดเร็ว โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกในการเผยแพร่ความรู้ที่ได้ใหม่แล้ว นำไปจัดเก็บให้เป็นระบบ พร้อมที่จะใช้งานได้ทันทีที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ความรู้ที่จัดเก็บไว้นี้ถือเป็นสินทรัพย์หรือทุนปัญญาขององค์กร องค์กรจึงต้องนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากมีการลงทุนโดยการจัดอบรม ประชุม สัมมนา หรือนำไปใช้ด้วยวิธีการต่างๆที่หลากหลายและหลายช่องทาง

ขั้นตอนที่ 4 ความรู้ที่ได้มาทั้งหมด อาจจะล้าสมัยเมื่อกาลเวลาผ่านไป องค์กรจึง ต้องจัดการความรู้ซ้ำใหม่ในขั้นตอนที่ 1



แผนภาพที่ 2.10 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Collison and Parcell
ที่มา : Collison and Parcell. Learning to Fly : Practical Knowledge Management
from some of the world's leading learning Organization , 2004.

ตารางที่ 2.5 แสดงการสังเคราะห์รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้

ขั้นตอนกระบวนการ	การระบุความรู้ที่ต้องการ	เป้าหมายความรู้	การแสวงหาความรู้	การพัฒนาความรู้	การถ่ายโอน/แบ่งปัน	การใช้ความรู้/การเรียนรู้	การจัดเก็บความรู้	การประเมิน/ทบทวน	การสร้างความรู้	การกลั่นกรองความรู้
นักวิชาการ										
Turban (2001)				✓	✓	✓	✓			
Natarajan and Shekhar (2000)			✓			✓	✓		✓	
Probst, Raub and Romhardt (2000)	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
Wunram (2000)	✓		✓		✓		✓	✓	✓	
O'Dell, Grayson and Essaides (1998)	✓	✓		✓						✓

ตารางที่ 2.5

แสดงการสังเคราะห์รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

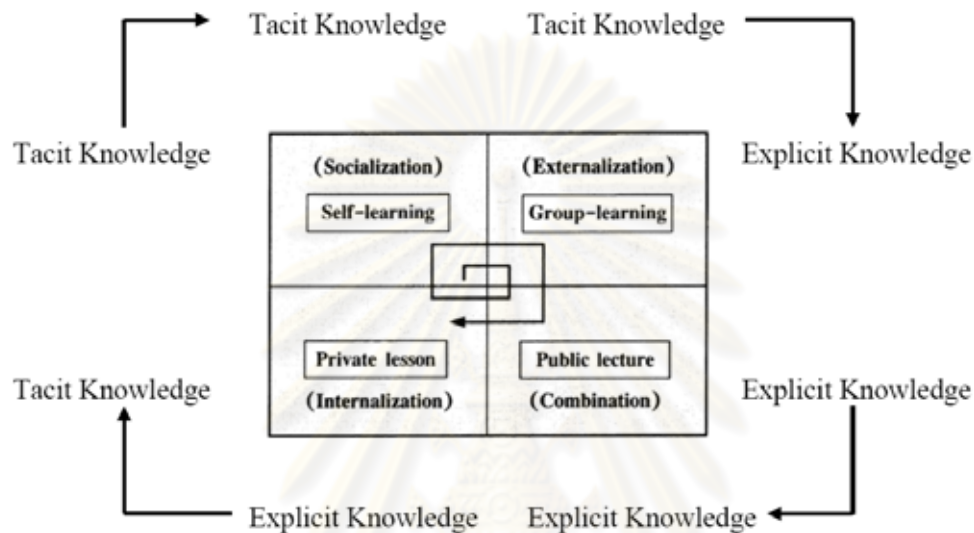
นักวิชาการ	ขั้นตอนกระบวนการ	การระบุความรู้ที่ต้องการ	เป้าหมายความรู้	การแสวงหาความรู้	การพัฒนาความรู้	การถ่ายโอน/แบ่งปัน	การใช้ความรู้/การเรียนรู้	การจัดเก็บความรู้	การประเมิน/ทบทวน	การสร้างความรู้	การกลั่นกรองความรู้
Beaulieu (2001)		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓
PSB. (2001)		✓	✓			✓	✓	✓			
Marquardt (2003)				✓		✓		✓		✓	
Trapp (1999)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Cumming and Worley (2001)		✓		✓		✓		✓			
Kuczka (2001)		✓		✓		✓		✓		✓	
Marali (2001)		✓		✓		✓		✓		✓	
McKeen and Smith (2003)		✓				✓	✓			✓	
สคส. (2548)			✓			✓	✓	✓			
ก.พ.ร. (2549)		✓		✓	✓	✓	✓	✓			

ผลการสังเคราะห์รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า กระบวนการที่พบมากที่สุด คือ การถ่ายโอน/แบ่งปันความรู้ รองลงมา คือ การจัดเก็บความรู้ การระบุความรู้ที่ต้องการ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การใช้ความรู้/การเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ เป้าหมายของความรู้ การประเมิน/ทบทวนความรู้ และการกลั่นกรองความรู้ ตามลำดับ ผลจากการสังเคราะห์สามารถ สรุปได้ดังนี้

1. การระบุความรู้
2. การแสวงหาความรู้
3. การสร้าง/พัฒนาความรู้
4. การถ่ายโอน/แบ่งปันความรู้
5. การจัดเก็บความรู้
6. การใช้ความรู้/การเรียนรู้

2.6 กลยุทธ์การจัดการความรู้

Watanabe (2003) ได้ประยุกต์รูปแบบการจัดการความรู้ที่เน้นความรู้ จากกลยุทธ์ที่เน้นความสามารถในการเข้าถึงความรู้ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้งกับความรู้โดยนัยของ โนนากะ และ ทากูชิ (SECI Model) กับระบบสนับสนุนการศึกษาผ่านทางเทคโนโลยีการศึกษาซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังแผนภาพที่ 2.11



แผนภาพที่ 2.11 แสดงระบบสนับสนุนการศึกษากับ SECI Model

ที่มา: Watanabe. Knowledge Management Architecture of Integrated Education Support, 2003.

1. Self-learning เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัยไปสู่ความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CAL (Computer Aided Learning)
2. Group-learning เป็นการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CSCL (Computer Support Collaborative Learning)
3. Public-lecture เป็นการบรรยายในที่สาธารณะ ซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้คือ CAI (Computer Aided Instruction)

4. Private-lesson เป็นการเรียนรู้ส่วนบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้โดยนัย ระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบนี้ คือ ITS (Intelligent Tutoring System) หรือ ICI (Intelligent Computer Aided Instruction)

Marquardt (2003) เสนอกกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคิดหวังว่า ทุกคนจะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสม และการถ่ายโอนความรู้ พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกันซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม หนังสือพิมพ์นิตยสาร และอินเทอร์เน็ตหรือในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มกันทางสังคมพีพิกัดท์และภาพยนตร์ เป็นต้น ในบางองค์กรมีการส่งเสริมและให้รางวัลแก่นักวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อการเรียนรู้ได้

2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจหรือเปรียบเทียบภารกิจต่าง ๆ กับองค์กรอื่น การเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุด และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันการเรียนรู้ภายในและภายนอก ซึ่งอาจอาศัยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

3.1 การทบทวนกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้วยการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เทคโนโลยี และตำแหน่งทางการตลาด

3.2 การตรวจสอบระบบต่าง ๆ ด้วยการทบทวนความเป็นไปขององค์กร การข้ามสายงาน และระบบการส่งมอบ เป็นต้น

3.3 การรายงานเปรียบเทียบมาตรฐานภายในซึ่งจำแนกและเปรียบเทียบระดับชั้นของกิจกรรมที่ดีที่สุดภายในองค์กร

4. การจัดสัมมนาหรือจัดให้มีเวทีที่ซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การพัฒนาแนวทาง ต่าง ๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์จินตนาการของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่อยู่ในทุกส่วนของ การปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ จึงมีความจำเป็น องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การไตร่ตรองในการทดลองขนาดเล็ก และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง การให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการและความกล้าเสี่ยงซึ่งนำไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์และส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน

5. การส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อความอยู่รอดองค์กรต้องสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลองและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จและความล้มเหลว

6. การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้ สมาชิกขององค์กรต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการเก็บรักษาความรู้ องค์กรต้องทำให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วโลกด้วย

7. การส่งเสริมทีมงานแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุด อีกแนวทางหนึ่งที่มีประสิทธิผลสำหรับการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร คือ การถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีมงาน ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการจัดการความรู้ ประโยชน์ของทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงาน คือ ความสดใหม่ของวิธีการและการรับรู้ของสมาชิกเพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงคือ ปริมาณของข้อมูลที่มีมากเกินไป องค์กรต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้ รวมทั้งต้องตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า และการลงรหัสข้อมูลซึ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับในส่วนของคลังเก็บความรู้ที่ควรง่ายต่อการเข้าไปใช้ โดยการข้ามสายงาน นอกจากนี้องค์กรควรจัดโครงสร้างและจัดระบบของคลังเก็บข้อมูล เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่สั้นกระชับในเวลาอย่างรวดเร็ว และควรปรับปรุงให้มีความทันสมัย ถูกต้อง และเที่ยงตรงอยู่เสมอ

9. การสร้างกลไกต่าง ๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้ คุณค่าของการเรียนรู้สามารถได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจัดการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลายทั้งเชิงบวกและลบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน องค์กรสามารถทำได้โดยรวมขั้นตอนที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วม และผู้ฝึกอบรม ซึ่งอาจแทรกลงในหลักสูตรทั้งก่อน-ระหว่าง-หลังฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้น

2.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญหลายอย่าง อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ความไว้วางใจ เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่ง Awad and Ghaziri (2004) ได้กล่าวว่าองค์กรจะต้องพิจารณาในเรื่องของวัฒนธรรม สังคมและการเปลี่ยนแปลงองค์กรเท่าๆ กับการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี ในการที่จะส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมของการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร

Giri (2000) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการแบ่งปัน การเผยแพร่ และการใช้ความรู้ขององค์กร โดยต้องมีความง่ายต่อการใช้ เชื่อถือได้ และสามารถเข้าถึงได้จากทุกหนทุกแห่ง มีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ เพราะปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือการที่บุคคลเต็มใจที่จะแบ่งปัน มีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางวัฒนธรรม รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้กระบวนการถ่ายโอนความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Koskinen (2003) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ประโยชน์ของความรู้ที่เป็นนัย โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยที่ปัจจัยภายในจะเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้การควบคุมของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) ระบบความจำ (Memory System) รวมถึงประสบการณ์, Mental Model, การรู้โดยสัญชาตญาณ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการสร้างและการปรากฏของความทรงจำของแต่ละบุคคล 2) ระบบการสื่อสาร (Communicational System) รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ ภาษา ความใกล้ชิด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการสื่อสารข้อมูลซึ่งกลายมาเป็นความรู้ 3) ระบบการจูงใจ (Motivation System) รวมถึงการให้คำมั่นสัญญาซึ่งเป็นการแสดงออกของแรงจูงใจของแต่ละบุคคล และความไว้วางใจซึ่งรวมถึงการจูงใจบุคคลในการแบ่งปันและการรับความรู้ที่เป็นนัย ส่วนปัจจัยภายนอกจะถูกควบคุมโดยแต่ละบุคคลน้อยกว่าปัจจัยภายใน ซึ่งเรียกว่าระบบสถานการณ์ (Situational System) โดยจะรวมถึงรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้อธิบายและกำหนดสถานการณ์การใช้ความรู้ที่เป็นนัยมากหรือน้อย

นอกจากนี้ APQC and Anderson (1995) ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยมีความเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากสิ่งที่อยู่แวดล้อม คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการวัด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คุณสมบัติของภาวะผู้นำจะประกอบด้วยความพอใจและการตัดสินใจในการจัดการของผู้บริหารในองค์กร คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ถูกกำหนดว่าเป็น

สิ่งที่จำเป็นที่สุดในการจัดการความรู้ คือ มีความเข้าใจถึงประสิทธิภาพของการสร้างรายได้ของแหล่งทรัพยากรความรู้ขององค์กรและพัฒนากลยุทธ์สำหรับทางการตลาดและการขายความรู้, มีการใช้ความรู้และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่มีอยู่แล้วและเพื่อสร้างความสามารถหลักใหม่ขององค์กร, แต่ละบุคคลได้รับการแต่งตั้ง การประเมินและได้รางวัลบนฐานของความช่วยเหลือที่บุคคลปฏิบัติเพื่อการพัฒนาความรู้ขององค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องมีแนวทางที่ทำให้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการซึ่งบางครั้งต้องมีการตั้งผู้จัดการความรู้ ผู้ซึ่งมีอำนาจและแหล่งทรัพยากรที่จะส่งเสริมการเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กร ที่จะเป็นตัวกำหนดความสามารถหลักขององค์กร

2. วัฒนธรรม (Culture) เมื่อมีการสร้างองค์กรความรู้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องสนใจเป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการมักจะตรงข้ามกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วในอดีต ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ คุณสมบัติที่จำเป็นของวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดไว้คือ มีการสนับสนุนและทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้, เต็มไปด้วยบรรยากาศของการเปิดใจกว้างและความไว้วางใจ, มีความยืดหยุ่นและความต้องการนวัตกรรมที่กระตุ้นกระบวนการเรียนรู้, และพนักงานต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้จะมีการแพร่หลายทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร พนักงานจะมีการแบ่งปันแนวคิดและความรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรก็จะมีการปรับวิธีการใหม่ในการเก็บรวบรวม และแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับลูกค้าความสามารถหลัก และประสบการณ์อื่นๆ

3. เทคโนโลยี (Technology) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการได้รับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรแต่เทคโนโลยีไม่ใช่ตัวสร้างการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการวัด จะต้องปฏิบัติไปในเวลาเดียวกันเพื่อที่จะทำให้การแบ่งปันความรู้มีความเป็นไปได้องค์กรหลายๆ แห่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี แต่จากประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่าการเน้นในด้านเทคโนโลยีเป็นการเน้นในด้านเดียวมากเกินไป องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ทั้ง 4 ปัจจัยในการจัดการกับการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณสมบัติที่จำเป็นของเทคโนโลยีในองค์กรความรู้ คือเป็นการเชื่อมระหว่างแต่ละบุคคลทุกคนในองค์กร และเชื่อมโยงบุคคลกับองค์กรภายนอกที่มีความสัมพันธ์กัน, สร้างคลังความรู้ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงได้ตลอดทั้งองค์กร, ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานง่ายขึ้น, และการสนับสนุนความร่วมมือทำให้มีการเผยแพร่ไปสู่พนักงานได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าระบบการสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะภายในองค์กรจะมีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

4. การวัด (Measurement) การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการวัดและการประเมินผลที่ได้รับ คุณสมบัติของการวัดที่พบในองค์กรความรู้ คือ มีการระบุแนวทางของการ

เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับผลลัพธ์ทางการเงิน, มีการพัฒนาตัวชี้วัดเฉพาะสำหรับการจัดการความรู้, การทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของสิ่งจำเป็นในฐานความรู้ขององค์กร, การวัดขององค์กรจะพิจารณาน้ำหนัก “แข็ง” และ “อ่อน” เหมือนกับตัวชี้วัดทางการเงิน และไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งตัวอย่างของการประเมินการพัฒนาขององค์กรความรู้คือ ความสัมพันธ์ลูกค้า ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ นวัตกรรม และกระบวนการปรับปรุง

Davenport and Prusak (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

1.1 ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ คือ พนักงานทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ และเต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี

1.2 ไม่มีตัวขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร คือ พนักงานไม่มีความโกรธเกลียดบริษัท และไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ตนเองต้องตกงาน

1.3 การจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับความรู้ ก็คือ ประเภทของบุคลากรที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน ถ้าได้พนักงานที่ชอบแสวงหาความรู้เข้ามาทำงานก็จะเป็นผลดีอย่างมาก

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โดยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคเป็นสิ่งที่ยากที่สุดที่จะสร้างขึ้นได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ ในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เช่น เวิลด์ ไวด์ เว็บ เป็นต้น ซึ่งถ้ามีเครื่องมือทางเทคนิคและพนักงานใช้เป็น การดำเนินการก็จะสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์กรเพื่อจัดการความรู้ โดยจะต้องสร้างกฎ ระเบียบข้อบังคับขึ้นมา ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่างๆ ที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และมีการกำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะอีกด้วย

3. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ ซึ่งวิธีการให้การสนับสนุน มีดังนี้

3.1 แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร

3.2 ปูทางให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน

3.3 กำหนดให้ชัดเจนลงไปว่า ความรู้ประเภทไหนที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร

4. มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และประโยชน์ที่ดีที่สุดของความสำเ็จ ก็คือ การประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร
5. มีความรู้ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการอยู่บ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆได้อย่างราบรื่น
6. มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร
7. มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์ไม่ให้ไหลเวียนไปมาอย่างง่ายด้าย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้กัน ซึ่งสิ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้ลึกของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรือ อยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น
8. มีโครงสร้างทางความรู้อยู่บ้างในด้านของประเภทและการเก็บความรู้ สำหรับในด้านโครงสร้างของความรู้หรือการจัดการความรู้ อาจมีความเป็นระบบตายตัวได้
9. สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป

2.8 หลักการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้

Keyser (2004) กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้ หมายถึง กลยุทธ์หรือกลวิธีที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กร และเพื่อการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เป็นการสร้างประโยชน์ในแง่ของการแข่งขันและเป็นการสร้างพันธะสัญญาที่พึงปฏิบัติ และ Skyrme (2002) กลยุทธ์การจัดการความรู้ หมายถึง แผนในการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่อธิบายว่า จะต้องทำอย่างไรองค์กรจึงจะจัดการกับความรู้ที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในทิศทางของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ดีจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และเป้าหมายหลักขององค์กร

ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อให้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนากลยุทธ์ไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ Davenport, T. and Prusak, L. (1998); O'Dell, C. Grayson, J. and Essaiades, N.,(1998) ; Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T(1999); Zack, M.H. (1999); Small, C.T. and Tatalies, J. (2000); Skyrme, D (2002); Keyser, R.L. (2004); Jutharat Sarawanawong. (2009)

1. การวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ควรเริ่มต้นจากผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน และต้องมีศักยภาพและความเข้มแข็งในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ความสำเร็จของกลยุทธ์อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสื่อสารและผลักดันไปสู่บุคลากร

2. หลักการสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การปฏิบัติต้องเน้นที่การรวบรวม จัดหา การจัดเก็บ การเผยแพร่และการใช้ความรู้ของคนในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการริเริ่มการจัดการความรู้ และเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า สร้างความสำเร็จให้องค์กร และคุณค่าที่บุคลากรควรจะได้รับ

3. การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ควรเน้นการกำหนดยุทธวิธีในการจัดการและใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ผ่านความสามารถของคนในองค์กร

4. สาระสำคัญที่ต้องมีในการศึกษากลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ สภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ความต้องการหรือทิศทางที่องค์กรจะก้าวไปข้างหน้า และวิธีการที่จะบรรลุในสิ่งที่ต้องการจะเป็น

5. ขอบเขตในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้มาจากองค์กร ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเน้น โดยที่เป้าหมายของกลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักขององค์กร กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ดี ควรมีเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร โดยต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือคุณค่าที่องค์กรต้องการ

6. ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ องค์กรควรเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ต้องการเน้น และพัฒนากลยุทธ์ให้อยู่ในขอบเขตของเป้าหมายที่ต้องการกำหนด

7. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ มีความแตกต่างจากกลยุทธ์ประเภทอื่น คือกลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นทรัพยากรเป็นฐาน กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ ควรเชื่อมโยงกับทรัพยากรความรู้และความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะ

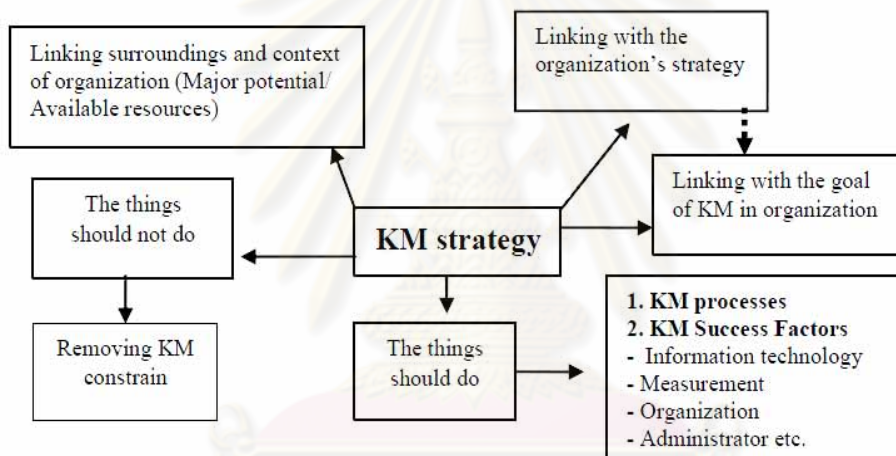
สามารถใช้ในการสร้างคุณค่าให้องค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย 3 กลุ่มหลัก คือ

1. ปัจจัยความสำเร็จ อาทิ คน องค์กร และเทคโนโลยี (Zack, M.H.,1999)
2. กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรและสนับสนุนการ

ปฏิบัติงานขององค์กร (Keyser, 2004)

3. องค์กรควรมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่เผชิญอยู่ เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์จัดอุปสรรคที่ขัดขวาง (Robertson, 2004) ซึ่ง Jutharat Sarawanawong,(2009) ได้นำเสนอ ดังแผนภาพที่ 2.12



แผนภาพที่ 2.12 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้

Robertson (2004) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ ไว้ดังแผนภาพที่ 2.13

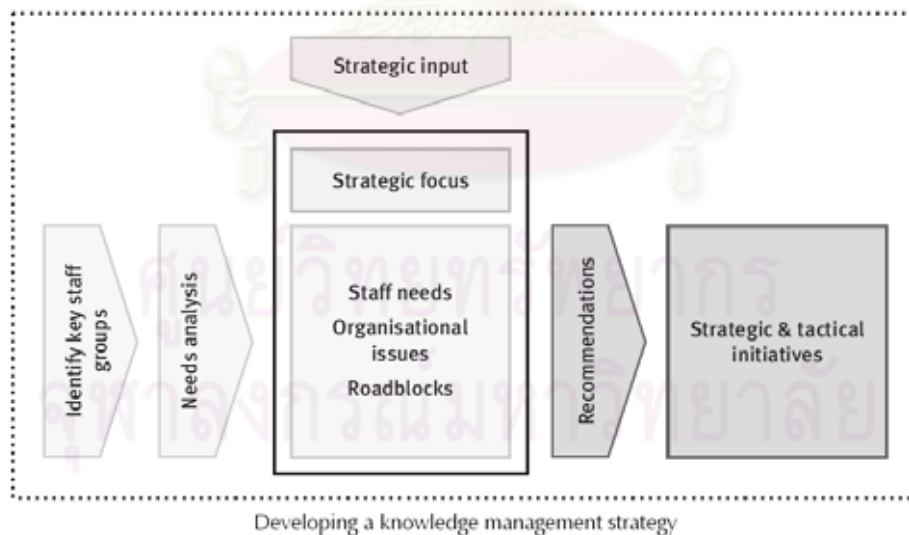
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดบุคลากรหลัก ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร หรือขับเคลื่อนภารกิจหลัก/การดำเนินที่สำคัญตามนโยบายขององค์กร ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มผู้บริหาร เช่น พนักงานสายสนับสนุน หัวหน้างานแต่ละแผนก เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มบุคลากรหลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดความต้องการจำเป็น ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการต่างๆ เช่น การจัดประชุมกลุ่ม การสำรวจ การสัมภาษณ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์กร นอกจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแล้วนั้น จะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ อาจจะได้ศึกษาจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร แผนการดำเนินงาน รายงานประจำปี รวมถึงการศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการต่างๆ อาทิเช่น การสัมภาษณ์ การอภิปราย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ตามประเด็นความต้องการจำเป็นที่ได้ศึกษามา

ขั้นตอนที่ 5 ในขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะ เพื่อจะนำไปสู่การเลือกกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร



แผนภาพที่ 2.13 ขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้

กลยุทธ์การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กร (Skyrme,2002) คือ

1. ช่วยให้คนในองค์กรเกิดความเข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

2. แสดงถึงความชัดเจนขององค์กรในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้
3. กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นพันธะสัญญาที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ
4. ทำให้องค์กรสามารถกำหนดได้ว่าจะต้องใช้ทรัพยากรใดบ้างในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ
5. เป็นการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นปัจจุบัน แนวทางการดำเนินการในอนาคต และวิธีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการจึงเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ และมีการเร่งรัดพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทั้งในด้านแนวคิดและทฤษฎี และเครื่องมือเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ ดังนั้น การจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงมุ่งเน้นในเรื่องการจัดการความรู้ในส่วนของกาให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการจังหวัด หรือหน่วยงานอื่นของรัฐเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

แผนปฏิบัติการโครงการจัดการความรู้ในสำนักงาน ก.พ.ร. ปี 2549 มีทั้งสิ้น 6 แผน คือ

1. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม และกระบวนทัศน์ของคนในองค์กร โดยประเมินสถานะองค์กรตนเองก่อน จากนั้นจึงปรับวิถีคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยใช้วิธีสื่อสารทำความเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ อาทิ การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นต้น

2. การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ องค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ใช้กลวิธีต่างๆ อาทิ การเผยแพร่ความรู้บนอินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต Knowledge Center เสี่ยงตามสาย เป็นต้น

3. การสร้างความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดสิ่งที่ทุกคนต้องเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ที่ได้จากการทำงาน มาจัดทำเป็นคู่มือเอกสารสรุปผลงาน หรือการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

4. การฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างความรู้ร่วมกันในองค์กร มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะ Home Office Day การให้ความรู้แก่ข้าราชการใหม่ การจัดทำความรู้ภายในและภายนอกองค์กร โดยบรรจุบนเว็บไซต์ของสำนักงาน หรือเยี่ยมชมหน่วยงานเอกชนอื่น

5. การวัดและประเมินผล โดยการประเมินผลจากเอกสารข้อมูลต่างๆ เช่น รายละเอียดของแผนการดำเนินงานและแผนงาน หรือการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง

6. การยอมรับและการให้รางวัล เป็นการดำเนินการโดยกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล และการจัดหารางวัลซึ่งจะมีในรูปของใบประกาศเกียรติคุณหรือเงินสดหรือหนังสือหรือของที่ระลึก จากนั้นมีการประกาศเผยแพร่โดยการถ่ายภาพและนำเสนอผลงานผ่านอินทราเน็ต

ในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพื่อผลตอบสนองของความต้องการของประชาชนมาใช้หลายๆ เรื่อง เช่น การจัดทำวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำ คำรับรองปฏิบัติราชการตามแนวทางของ Balanced Scorecard การจัดทำ Blueprint for Change ซึ่งที่ผ่านมาเน้นเรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงานและเรื่องกำลังคน อีกทั้งยังส่งเสริมการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ ด้วย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยส่วนราชการในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการงานของส่วนราชการนั้นๆ และจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการเมื่อมีการประเมินตนเอง ทั้งนี้เพื่อนำผลลัพธ์และกระบวนการในการดำเนินงานเรื่องดังกล่าว มาใช้ตามเกณฑ์ โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและการเสนอขอรับรางวัล PMQA ต่อไป

สำนักงาน ก .พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติในช่วงเดือนกรกฎาคม-กันยายน พ.ศ. 2548 เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ และได้ขยายผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว จัดทำเป็นคู่มือการจัดการจัดการความรู้ (KM Action Plan Template) เพื่อให้ง่ายและสะดวก รวมทั้งเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้(KM Action Plan) ทั้งนี้สืบเนื่องจากพระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยคู่มือการจัดการจัดการความรู้ประกอบด้วย การจัดการความรู้เบื้องต้น การกำหนดขอบเขตKM (KM Focus Area) การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

3.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้ มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็น ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

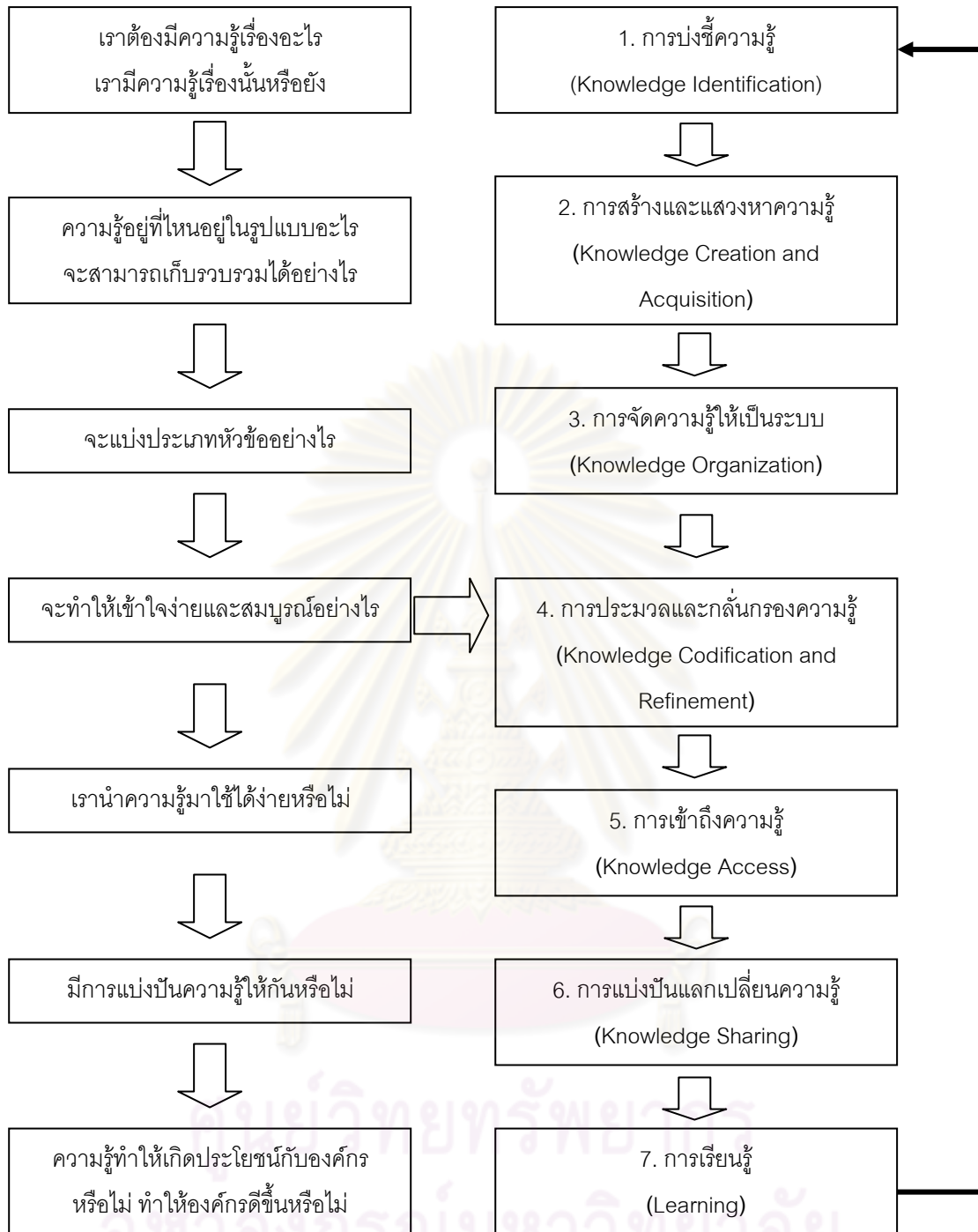
ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้ง เรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

3.2 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้(Knowledge Management Action Plan)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan

3.2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 2.14 แสดงกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ /พันธกิจ /เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- หัวข้อ/ หัวเรื่อง
- หน้าที่/ กระบวนการ
- ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นทางการแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

- การใช้ “ ภาษา ” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้สะดวกรวดเร็ว

- การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5.การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

- 1.“Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้รับร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

- 2.“Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่รับผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไปองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก วิธีการหลักๆมีดังนี้

- ทีมข้ามสายงาน
- Innovation & Quality Circles(IQCs)

- ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7.การเรียนรู้ (knowledge Access) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าตามอย่างมีประสิทธิภาพ ”

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “ วงจรการเรียนรู้ ” ซึ่งวงจรความรู้ เริ่มจาก **องค์ความรู้** แล้วไปสู่ **การนำความรู้ไปใช้** เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิด **การเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ** ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็น **องค์ความรู้** อีกครั้งหนึ่ง

3.2.2 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากผู้บริหาร(ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตาม และ ประเมินผล , การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน
2. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ , ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน , แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
3. กระบวนการและเครื่องมือให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของ

ความรู้, ลักษณะขององค์กร(ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

4. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

5. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ(System), วัดที่ผลลัพธ์(Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ(Out come)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

3.2.3 องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้(KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

3.2.4 ตามแนวคิดนี้ องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

3.2.5 การกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เพื่อต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน องค์กรได้จัดทำขึ้นไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) งบประมาณประจำปี 2548

3.2.6 องค์กรต้องมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (KM Assessment Tool : KMAT) หรือวิธีการประเมินองค์กรตนเองแบบใดก็ได้ที่นอกเหนือจาก KMAT เพื่อทราบถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง/ โอกาส-อุปสรรค ที่จะเป็ปัจจัยสำคัญต้องปรับปรุง-รักษาไว้/พัฒนา ให้การจัดการความรู้บรรลุตามเป้าหมาย KM

3.2.7 องค์กรต้องนำผลลัพธ์ของการประเมินตนเอง เพื่อนำมากำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จไว้ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยอาจจะเป็นแผนการจัดการความรู้ระยะสั้นภายในปีงบประมาณ 2549 หรือเป็นแผนระยะยาว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย KM ที่องค์กรเลือกทำ รวมถึงความพร้อมจากผลการประเมินตนเอง

3.2.8 องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อมาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM

3.2.9 เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปี 2549 แล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ในกระบวนการงาน (Work Process) ของข้าราชการ รวมถึงบูรณาการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติราชการขององค์กรในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.3 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. แนวทางที่มองว่าความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วิสัยทัศน์/ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง
2. หรือแนวทางที่มองว่าความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
3. หรือแนวทางที่มองว่าปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
4. หรือแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ก็ได้ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

3.4 การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับของเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม เพื่อให้หัวข้อขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกทำสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน จึงให้องค์กรทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสม ของหัวข้อที่เลือกทำ

3.5 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย KM(Desired State) ที่กำหนด โดยเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้(KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม(จุดอ่อน –จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้(KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้ โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ทั้งนี้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะพิจารณาการเชื่อมโยงกับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ปฏิบัติตามข้อเสนอไปแล้ว หรือที่อยู่ในช่วงกำลังปฏิบัติ ซึ่งองค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนปีงบประมาณ พ.ศ.2548

3.6 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

โครงสร้างงาน KM โดยการประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ขอให้ระบุถึงชื่อ-นามสกุลตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง

ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้โดยนำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน 1)การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ7) การเรียนรู้

และได้นำแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาเป็นสิ่งที่ควรคำนึงในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การเรียนรู้ 5) การวัดผล และ6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยหน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการกำหนดขอบเขต KM เป้าหมาย KM การจัดทำแผนการจัดการความรู้ และการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้

กรอบนโยบายการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา (สกอ.: 2.4 ระบบบริหารพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และ 7.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้)

คำอธิบาย : พิจารณาความสำเร็จของตัวชี้วัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของตัวบ่งชี้ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดจากรายงานการประเมินคุณภาพภายใน (ประกอบด้วย รายงานการประเมินตนเอง และผลการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบัน) ผ่านระบบ CHE QA Online

เกณฑ์การให้คะแนน : เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ทั้งเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปและเกณฑ์มาตรฐานเพิ่มเติมเฉพาะกลุ่ม

แนวทางการประเมินผล : ประเมินผลจากข้อมูลพื้นฐาน (common data set) เอกสาร/หลักฐานอ้างอิง ผลการประเมินตนเอง ผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพ รายงานการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบัน ผ่านระบบ CHE QA Online ในส่วนที่เกี่ยวข้อง หรือเอกสาร/หลักฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือการสัมภาษณ์ผู้จัดทำข้อมูล

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ได้อธิบายไว้ใน คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : มาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมี

การสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน

ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถาบัน การกำหนดแนววิสัยปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันให้ดียิ่งขึ้น

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1
3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge)
5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย

1.1 สถาบันควรศึกษาเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน ว่ามีประเด็นใดที่มุ่งเน้นเป็นสำคัญ หรือมุ่งสู่อัตลักษณ์ใดที่ต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน โดยอย่างน้อยต้องครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย

1.2 บุคคลที่เกี่ยวข้องในการกำหนดประเด็นความรู้ อาจประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน ที่

กำกับดูแลด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย รวมทั้งด้านอื่นๆ ที่เป็นไปตามอัตลักษณ์ของสถาบัน

1.3 สถาบันควรมีเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยเน้นเรื่องการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรภายในเป็นหลัก โดยอย่างน้อยต้องครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย รวมทั้งประเด็นการจัดการความรู้ที่สถาบันมุ่งเน้นตามอัตลักษณ์ เช่น เทคนิคการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการเรียนรู้ที่เน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ (learning outcome) เทคนิคการเพิ่มผลงานวิจัยภายในสถาบัน เป็นต้น

2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1

2.1 กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย อย่างน้อยควรเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตและการวิจัย เช่น คณาจารย์หรือนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความรู้ดังกล่าว รวมทั้งด้านอื่นๆ ที่สถาบันมุ่งเน้น

2.2 สถาบันควรกำหนดนโยบายให้มีการสำรวจผลการปฏิบัติงานที่เป็นจุดเด่นของอาจารย์หรือนักศึกษาในแต่ละคณะ หรือสาขาวิชา โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอน และการวิจัยที่สะท้อนอัตลักษณ์ของสาขาวิชานั้นๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นประเด็นสำหรับใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

3.1 สถาบันควรเชิญบุคลากรภายใน หรือภายนอกที่มีผลงานดีเด่นทางด้านวิชาการและผลงานทางด้านวิจัย รวมทั้งผลงานด้านอื่นๆ ที่สถาบันมุ่งเน้น มาถ่ายทอดความรู้ เคล็ดลับ หรือนวัตกรรม อย่างสม่ำเสมอผ่านเวทีต่าง ๆ เช่น การจัดประชุมสัมมนา เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเจ้าของความรู้ เคล็ดลับ หรือนวัตกรรมดังกล่าว

3.2 สถาบันควรส่งเสริมให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถาบัน เช่น การส่งเสริมให้มีชุมชนนักปฏิบัติและเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ ทั้งระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งด้านงบประมาณ เวลา สถานที่

4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge)

4.1 มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเข้าถึงแนวปฏิบัติที่ดีได้ง่าย

4.2 ควรมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และเผยแพร่ความรู้ในองค์กร ให้เกิดความประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

4.3 ควรมีการจัดพิมพ์วารสาร หรือสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกย่องให้เกียรติแก่ผู้เป็นเจ้าของความรู้ เคล็ดลับ หรือนวัตกรรมดังกล่าว

5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมา ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

5.1 ผู้รับผิดชอบควร วิเคราะห์ความรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีจากแหล่งต่าง ๆ เช่น นวัตกรรมที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สถาบันและสังคม นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

5.2 ผู้รับผิดชอบควรขยายผลการปรับใช้ไปยังหน่วยงานต่างๆ และติดตามวัดผลตามประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย

5.3 มีกลไกการนำผลการประเมินคุณภาพจากภายในและภายนอกด้านการจัดการความรู้ มาปรับปรุงและพัฒนาระบบและกลไกการจัดการความรู้ของสถาบัน

5.4 ผู้รับผิดชอบควรสรุปผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการจัดทำ แผนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. พิจารณาการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ และควรรนำ “องค์ความรู้” มาจากบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น จากผู้รับบริการ จากผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. การเลือกองค์ความรู้ จะต้องเลือกองค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ (ประเด็นยุทธศาสตร์) และจะต้องสามารถแสดงเหตุผลที่เหมาะสมและจำเป็นประกอบการคัดเลือกได้
3. ในการเลือกองค์ความรู้ จะต้องระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ชื่อ พร้อมทั้งระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรมด้วย และจะต้องมีผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนให้ครบถ้วน
4. ในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมหลักที่จะประเมินผลลัพธ์ ของการ ดำเนินการเทียบกับเป้าประสงค์นั้น สามารถเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองหรือกำหนดขึ้นเองตาม ที่เห็นว่าเหมาะสมตรงตามเป้าประสงค์
5. สามารถกำหนดแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนKM ได้
6. มีการแต่งตั้งCKO, KM Team โดย CKO ต้องให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ ก่อนเริ่มดำเนินการและสามารถชี้แจงความเข้าใจในแผนกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้
7. ดำเนินกิจกรรมตามแผน KM ที่กำหนดตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 - 7 ในแต่ละขั้นตอน จะต้องดูผลการดำเนินการและผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายที่กำหนดว่าครบถ้วนตามตัวชี้วัดที่กำหนด หรือไม่

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ (KMP) มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1. การบ่งชี้ความรู้ ที่องค์กรจำเป็นต้องมี โดยต้องวิเคราะห์รูปแบบ และ แหล่งความรู้ที่มีอยู่ และดูว่าเราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นแล้วหรือยัง

ขั้นตอนที่ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เมื่อเราทราบว่าเราต้องมีความรู้เรื่อง ใดแล้ว เราต้องสร้างและแสวงหาว่า ความรู้ที่เราต้องการรู้นั้นอยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร แล้วจะ นำมาเก็บรวมกันได้อย่างไรโดยการค้นคว้าจากตำรา อินเทอร์เน็ต จากการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศเพื่อนำมาจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับ ความต้องการ

ขั้นตอนที่ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ โดยนำความรู้ที่รวบรวมมาจัดหมวดหมู่ แบ่งประเภทของความรู้เพื่อจัดทำให้ง่าย เป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

ขั้นตอนที่ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เมื่อแบ่งชนิดและประเภทของความรู้เรียบร้อยแล้วก็นำความรู้นั้นมาจัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งเรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ตรงกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้า

ขั้นตอนที่ 5. การเข้าถึงความรู้ นำความรู้ที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรองเรียบร้อยแล้วมาจัดการเผยแพร่เพื่อดูว่าคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่ายหรือไม่ และสามารถนำมาใช้ได้ในเวลาที่ต้องการ โดยการจัดทำจดหมายเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย Intranet ขององค์กร ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้ที่แบ่งปันโดยใช้เครื่องมือการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ อาทิ การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน ฯลฯ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดให้มีการเรียนรู้แบบระบบพี่เลี้ยง ประชาสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website จดหมายข่าว เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7. การเรียนรู้ ในขั้นตอนนี้เป็นการเรียนรู้โดยมีนัยคือ Learning by doing ว่า ความรู้ที่จำเป็นซึ่งถูกบ่งชี้หรือกำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 นั้น ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และนำมาช่วยในการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นหรือไม่และได้อย่างไร ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

4.1 ความหมายของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้นิยาม นวัตกรรมว่าหมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้น จากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การ ออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิด ประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือ รายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2010)

บุญเกื้อ คอรรหาเวช (2542) กล่าวว่า นวัตกรรม (innovation) หมายถึง การนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมวิธีการที่ทำอยู่เดิม เพื่อใช้ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

กิดานันท์ มลิทอง (2548) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม เป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่ให้ ทันสมัยและใช้ได้ดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

Rogers and Shoemaker (1971) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติ ซึ่งผ่านการทดลอง และได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ ตั้งแต่การคิดค้น (Invention) พัฒนาการ (Development) และทดลองในวงแคบ (Pilot Project) แล้วจึงนำมาใช้ปฏิบัติจริง โดยการปฏิบัติจะแตกต่างจากเดิม

Morton, J.A. (1973) กล่าวว่า " นวัตกรรม " หมายถึง การปรับปรุงของเก่าให้ใหม่ขึ้น และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์การนั้น นวัตกรรมไม่ใช่การขจัด หรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุง เสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

Hughes (1987) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มา ปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว โดยเริ่มมาจากการ คิดค้นและพัฒนา ซึ่งอาจมีการทดลองปฏิบัติก่อน และถ้าจะนำไปปฏิบัติจริงจะมีความแตกต่างไป จากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

William B. R. (1992) กล่าวถึง นวัตกรรมว่าเป็นการประดิษฐ์หรือการสร้างอุปกรณ์ ใหม่หรือกระบวนการใหม่ๆ และนวัตกรรมคือความรู้ต่างๆของการเปลี่ยนผ่านทางสิ่งใหม่ๆ

Robert L. K. (1993) ได้กล่าวว่า นวัตกรรม คือ ความคิดสร้างสรรค์ในการกระทำสิ่งใหม่ๆ วิธีการหรือการดำเนินการแบบใหม่ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในรูปแบบใหม่ๆ ที่แตกต่างออกไป

Havelock (1995) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใดๆ ก็ตามที่มีความสำคัญเหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Rogers (1995) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งใดก็ตามที่บุคคลแต่ละคนเห็นว่าเป็นของใหม่ โดยใช้ความคิดและการตัดสินใจของตนเอง ถ้าบุคคลนั้นเห็นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาสิ่งนั้นก็ถือว่าเป็นนวัตกรรม คำว่าใหม่ไม่ได้หมายความว่า เป็นความรู้ใหม่ครั้งแรก แต่หมายถึงการที่บุคคลนั้นได้รับรู้เรื่องเดิมมากขึ้น หรือเป็นความใหม่ในเรื่องเจตคติหรือเกี่ยวกับการตัดสินใจที่จะใช้นวัตกรรมนั้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวความคิด วิธีการปฏิบัติ หรือสิ่งใดก็ตามที่มีความสำคัญและเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถช่วยทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Donald G. M. (1988) ได้กล่าวถึงรูปแบบของกระบวนการนวัตกรรม ว่าประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความเป็นไปได้ทางเทคนิคและความต้องการของตลาดที่มีศักยภาพ
2. การกำหนดแนวคิด ในการออกแบบแนวคิดและการประเมินผล
3. การค้นคว้า และการทดลองรวมถึงการแก้ปัญหา
4. ขั้นตอนการทดลองใช้
5. การพัฒนานวัตกรรมให้สมบูรณ์ยังจากทดลองใช้
6. การใช้ประโยชน์และการแพร่การใช้งานของนวัตกรรม

บดินทร์ วิจารณ์ (2551) ได้ระบุว่านวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่

1. การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้
2. การตัดสินใจที่จะดำเนินการ
3. การดำเนินการ
4. การประเมินผล
5. การเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงกระบวนการหลักๆของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลง แนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้บรรลุนานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เกณฑ์ในการพิจารณานวัตกรรม

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2526) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ของนวัตกรรมไว้ว่าประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ

1. เป็นวิธีการใหม่ทั้งหมดหรือเกิดจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเดิม
2. มีการนำเอาระบบ (System) พิจารณาองค์ประกอบของกระบวนการดำเนินการนั้น
3. มีการวิจัย หรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่า ทำให้กระบวนการดำเนินงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม
4. ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบในปัจจุบัน กล่าวคือหากวิธีการนั้น ๆ ได้รับการนำเอา ไปใช้อย่างกว้างขวางโดยทั่วไปแล้ว และวิธีการนั้นมีประสิทธิภาพก็จะถือว่าวิธีการนั้น ๆ นับเป็นเทคโนโลยี

การสร้างนวัตกรรมในองค์การสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2546) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) และนวัตกรรมการจัดการ (management innovation)

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบการสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (value chain management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้
2. นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรคกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อนระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการ

และเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

3. นวัตกรรมจัดการ (management innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้นองค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้

หลักสำคัญในการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้

การที่จะรับนวัตกรรมเข้ามาใช้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ตลอดจนความคุ้มค่าของการนำมาใช้โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (กิดานันท์ มลิทอง, 2538)

1. นวัตกรรมที่จะนำมาใช้นั้นมีจุดเด่นที่เห็นได้ชัดกว่าวัสดุ อุปกรณ์ หรือวิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมากน้อยเพียงใด
2. นวัตกรรมนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่กับระบบหรือสภาพที่เป็นอยู่
3. มีการวิจัยหรือกรณีศึกษาที่ยืนยันแน่นอนแล้วว่า สามารถนำมาใช้ได้ดีในสภาวะการณ์ที่คล้ายคลึงกันนี้
4. นวัตกรรมนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ใช้อย่างจริงจัง

4.2 กระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม

Rogers and Shoemaker (1971) กล่าวว่า การตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม เป็นกระบวนการทางจิตที่เกิดขึ้นโดยเริ่มตั้งแต่บุคคลได้รู้จักนวัตกรรมนั้นเป็นครั้งแรกจนถึงขั้นตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรม โดยบุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองว่าจะยอมรับหรือไม่ ถ้ายอมรับเขาก็จะเริ่มใช้ของใหม่แทนที่ของเก่า ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม จึงมีลักษณะพิเศษจากกระบวนการตัดสินใจทั่วไป และการยอมรับนวัตกรรมของบุคคลนั้นไม่ได้เกิดขึ้นในทันทีทันใด แต่เป็นกระบวนการซึ่งต้องใช้เวลาและประกอบด้วย การดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอน กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งเรียกว่าเป็น “กระบวนการยอมรับ” ได้รับการยืนยันจากคณะกรรมการสมาคมสังคมวิทยาชนบทแห่งสหรัฐอเมริกา ว่าประกอบด้วย 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับรับทราบ (Awareness Stage) เป็นระดับที่บุคคลรับทราบว่า มีนวัตกรรม แต่ยังไม่มีความรู้ในด้านข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ๆ ไม่สามารถแสวงหาข่าวสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ๆ ได้
2. ระดับสนใจ (Interest Stage) เป็นระดับที่บุคคลเริ่มสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรม โดยการหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ๆ
3. ระดับประเมินค่า (Evaluation Stage) เป็นระดับที่บุคคลประมวลความคิดที่ได้รับเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ๆ และไตร่ตรองถึงผลดีผลเสียของนวัตกรรมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ก่อตัดสินใจว่าจะทดลองใช้หรือไม่
4. ระดับทดลองใช้ (Trial Stage) เป็นระดับที่บุคคลจะทดลองใช้นวัตกรรมในเขตจำกัดก่อนเพื่อดูผลที่เกิดขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจยอมรับต่อไปหรือไม่
5. ระดับการยอมรับ (Adoption Stage) เป็นระดับที่บุคคลตัดสินใจที่จะใช้นวัตกรรมนั้นหลังจากได้พิจารณาถึงผลการทดลองแล้ว และยอมรับที่จะใช้นวัตกรรมนั้นต่อไป

Rogers (1995) ได้สร้างแบบจำลองกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (A Model of the Innovation - Decision Process) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

1. ขั้นความรู้ (Knowledge) กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมเริ่มต้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้สัมผัสรับรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและหาข้อมูลทำความเข้าใจถึงหน้าที่ของนวัตกรรมนั้น ซึ่งในขั้นนี้แบ่งออกเป็น 3 ประการคือ
 - 1.1 การรู้จักนวัตกรรม (Awareness knowledge) รู้ว่ามีนวัตกรรมเกิดขึ้นมาแล้วและนวัตกรรมนั้นสามารถทำหน้าที่อะไรได้บ้าง
 - 1.2 รู้วิธีการใช้นวัตกรรม (How -to knowledge) เข้าใจการใช้นวัตกรรมอย่างถูกต้อง
 - 1.3 รู้หลักการของนวัตกรรม (Principles knowledge) เป็นความรู้เกี่ยวกับหลักการของนวัตกรรมและวิธีการทำงานของนวัตกรรม
2. ขั้นจูงใจ (Persuasion) ขั้นนี้เป็นการสร้างทัศนคติที่บุคคลมีต่อนวัตกรรมว่าชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรม
3. ขั้นตัดสินใจ (Decision) ขั้นนี้บุคคลกระทำกิจกรรมซึ่งนำไปสู่การเลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม
4. ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) เป็นขั้นที่บุคคลยอมรับนำนวัตกรรมนั้นไปใช้

5. ขั้นการยืนยัน (Confirmation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม เมื่อบุคคลตัดสินใจที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมนั้นแล้ว บุคคลจะแสวงหาข้อมูลเพื่อเสริมแรงสนับสนุนการตัดสินใจของตน ผลจากการแสวงหาข้อมูลอาจทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของตนเมื่อได้รับข่าวสารที่ขัดแย้งกับข้อมูลเดิม

Rogers (1985) ได้สรุปปัจจัยในการยอมรับนวัตกรรม (Rate of adoption) โดยสามารถสรุปได้เป็นปัจจัยหลัก 5 ประการดังนี้

1. ประโยชน์ของนวัตกรรม (Relative advantage) นวัตกรรมนั้นจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล โดยประโยชน์ที่ได้รับนั้น สามารถเป็นได้ทั้งประโยชน์ที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมโดยตรง (Objective advantage) หรือประโยชน์ทางจิตใจ เช่น ความสะดวกสบายที่ได้รับ ความพึงพอใจจากการใช้สินค้า ยิ่งบุคคลมีการรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับมากเท่าไร อัตราการรับนวัตกรรมก็จะยิ่งสูงขึ้นมากเท่านั้น

2. ความสอดคล้อง (Compatibility) นวัตกรรมนั้นจะต้องสอดคล้องกับค่านิยม สังคมและประสบการณ์หรือความต้องการของบุคคล

3. ความซับซ้อน (Complexity) นวัตกรรมที่จะเป็นที่ยอมรับได้อย่างรวดเร็ว จะต้องเป็นนวัตกรรมที่บุคคลสามารถเข้าใจและใช้งานได้ง่าย ไม่มีความสลับซับซ้อนหรือยุ่งยากในการใช้งาน

4. สามารถทดลองใช้ได้ (Trialability) การให้บุคคลสามารถทดลองใช้นวัตกรรมหรือสินค้าใหม่ เป็นการสร้างโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ทำให้เกิดการรับนวัตกรรมใหม่ได้ง่ายขึ้น

5. บุคคลอื่นสามารถเห็นได้ง่าย (Observability) ยิ่งนวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลอื่นสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายเท่าไร การแพร่กระจายของนวัตกรรมไปยังบุคคลในสังคมก็จะมีสูงมากเท่านั้น

หากนวัตกรรมหรือสินค้าใหม่ใดมีลักษณะเป็นไปตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ มีประโยชน์ตรงตามความต้องการ มีความสอดคล้องกับค่านิยมในสังคม ไม่มีความซับซ้อนในการใช้งาน บุคคลสามารถทดลองใช้ได้ และบุคคลทั่วไปสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย นวัตกรรมหรือสินค้าใหม่นั้นก็มีแนวโน้มที่จะเป็นที่ยอมรับได้ง่ายและรวดเร็ว

ความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อองค์กร ในยุคปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้ตาม รายละเอียดต่อไปนี้ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

1. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนวัตกรรม ไม่เพียงแต่นำมาซึ่งความเหนือกว่าและแตกต่างในด้านของผลิตภัณฑ์ และการบริการด้วยรูปแบบใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังจะเป็นการสร้างตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังจะเป็นการสร้างการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ที่เต็มไปด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้เกิดขึ้นเพื่อทดแทนรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเดิมๆ ที่มักจะเน้นทางด้านการผลิตในด้านนโยบายราคาของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอสู่ตลาด

2. เพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท โดยการปรับปรุงและเสนอทางเลือกเพิ่มเติมให้กับลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคอันเนื่องมาจากการนำเสนอถึงความเป็นผู้นำหรือผู้บุกเบิกในการนำเสนอรูปแบบธุรกิจและผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกนั้น จะช่วยให้เกิดการเข้าถึงผู้บริโภคได้สะดวกง่ายดายและรวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถกำหนดราคาในระดับสูงได้อีกด้วย

3. การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจสมัยใหม่โดยภาพรวมประโยชน์ที่เกิดจากพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมยังสามารถ นำไปใช้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากอัตราการเพิ่มคุณค่าในรูปแบบธุรกิจและตัวผลิตภัณฑ์ ได้กลายมาเป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ระดับองค์กรและระดับประเทศในเวทีการค้าโลก ดังจะเห็นได้จาก การรายงานประจำปีที่แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของระดับภูมิภาคและระดับประเทศ หรือที่เรียกว่า The Global Competitiveness ของ World Economic Forum (WEF) หรือ World Competitiveness Yearbook (WCY) ของ International Institute for Management Development ที่นำปัจจัยทางด้าน “ระดับนวัตกรรม” มาเป็นตัวชี้วัดความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ รวมถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของ ประเทศในเวทีการค้าโลก

Hamel (2000) กล่าวว่า นวัตกรรมในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรนั้น จะต้องมีการประกอบต่างๆ ดังนี้

1. องค์กรจะต้องมีความเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

2. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กรไม่จำเป็นต้องมาจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่ทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว

3. มีการส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ มีการส่งเสริมการสร้างตลาด และการให้ผลตอบแทนจากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น

4. กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

5. สร้างวัฒนธรรมและสร้างโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการร่วมพัฒนานวัตกรรม

4.3 องค์กรแห่งนวัตกรรม

4.3.1 ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือ เป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคคลในองค์กร (เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม, 2549)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) อธิบายว่า องค์กรนวัตกรรม (innovation organization) มีความหมายที่แตกต่างกันสองประการ กล่าวคือ เป็นองค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กรนวัตกรรมจะรังสรรค์นวัตกรรม โดยใช้ปัจจัยที่หลากหลายมิใช่เฉพาะการทำวิจัย และพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

Robert (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552) อธิบาย องค์กรแห่งนวัตกรรม (innovative organization) คือ องค์กรที่พยายามมองหาหนทางนำเอาทรัพย์สิน และทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ที่ให้ผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์กรในปริมาณน้อยมาปรับปรุงใช้ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

กิริติ ยศยิ่งยง (2552) กล่าวว่า ใ้ว่า องค์กรนวัตกรรมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเ้าของบริบทโลกาภิวัตน์ ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลัก ในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร ในตลาดการค้าโลกเสรี

ดังนั้น สรุปได้ว่า องค์กรนวัตกรรมเป็นองค์กรที่มีความสามารถในเชิงการแข่งขัน โดยการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร เช่น นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านกระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม

กิริติ ยศยิ่งยง (2552) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม มี 3 ประเด็น ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงบริบทในยุคโลกาภิวัตน์ มีบทบาทสำคัญทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรม
2. การแข่งขันเชิงนวัตกรรมในยุคสังคมฐานความรู้ที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา องค์กรต้องมีการบริหารจัดการทำให้องค์กรอยู่รอด และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบริบทนี้
3. องค์กรนวัตกรรมมีความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญ ดังนั้น องค์กรควรมีความรู้ความเข้าใจในมิติของการนำความรู้มาจัดการในบุคคล และกลุ่มต่างๆ ขององค์กร จนทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรมในที่สุด การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

องค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

1. มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม รวมถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สามารถกระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้
2. ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กรยังต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการมุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย (Cross-functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากคนที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม
3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ โดยที่การตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงาน (Lay out)

แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสาร พูดคุย สร้างความไว้วางใจ และนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ

4. ผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายใน แต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ คู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจรวมถึงจากความต้องการของผู้บริโภค

4.3.2.1 องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม (เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม, 2549) ประกอบด้วย

1. บุคลากรในองค์กรที่มีความเข้าใจ ความสามารถในการแข่งขันและรู้ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร
2. ทีมผู้บริหารมุ่งมั่นในนวัตกรรมและลงมือทำให้เห็น
3. สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม เช่น สภาพการทำงาน ภาวะผู้นำ ระบบการสื่อสารและการให้การสนับสนุน
4. วัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม
5. การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ

กีรติ ยศยิ่งยง (2552) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม มีดังนี้

1. ผู้บริหารมีทัศนคติ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ
2. ผู้บริหารด้านนวัตกรรมมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและมีส่วนร่วม
3. ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. วัฒนธรรมและค่านิยมในนวัตกรรมขององค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร และลูกค้าเป็นสำคัญ
5. โครงสร้างการบริหารงานยืดหยุ่น
6. สภาวะเงื่อนไขขององค์กรและบรรยากาศการทำงานบนฐานของการจัดการความรู้
7. การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์

8. ระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงระบบมุ่งเน้นขีดความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ
9. รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการทำงานข้ามสายงาน
10. การให้อิสระทางความคิดและการตัดสินใจในการทำงาน
11. การประเมินผลระบบและนวัตกรรม

พสุ เดชะรินทร์ (อ้างถึงใน กীরติ ยศยิ่งยง, 2552) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ว่าประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. มีทิศทางและกลยุทธ์ชัดเจน ที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม กล่าวคือ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องมุ่งเน้นในด้านนวัตกรรม และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กร
2. สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญ และคุณค่ากับนวัตกรรม เป็นสำคัญ
3. ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร
4. โครงสร้างองค์กร มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร
5. มีบุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่จะเป็นเจ้าภาพในโครงการหรือผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กร
6. การทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้น ได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายมากกว่า
7. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ
8. ให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสถานะแวดล้อมในการทำงาน
9. มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นจากภายใน แต่เป็นการสามารถเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ จากภายนอกเข้ามารวมกัน

Christiansen (อ้างถึงใน กীরติ ยศยิ่งยง, 2552) ได้ศึกษาถึง องค์กรนวัตกรรม ว่าประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (corporate strategy) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจไปสู่การนวัตกรรม องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่

เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมระยะยาว กลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) จะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ

1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์บอกถึงรูปแบบของนวัตกรรมที่จะสร้างและแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาองค์กรโดยรวม

1.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) จะกำหนดประเภทของนวัตกรรมที่จะลงทุน และบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติ

1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์ (Responsibility for Strategy) จะบอกถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบในการสนับสนุนกลยุทธ์

2. ระบบการจัดการความสามารถ (the competence management system) ระบบจะกำหนดและตัดสินใจว่าองค์กรควรสร้างพัฒนาความสามารถและทักษะที่จะส่งเสริมเป้าหมาย สนับสนุนนวัตกรรม

3. เป้าหมาย (goal) เป้าหมายที่ดีต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีความชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมทุกระดับ การตั้งเป้าหมายทางนวัตกรรม คือการให้ความสำคัญกับลูกค้า

4. โครงสร้างองค์กร (organization structure) ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบมีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยมีความยืดหยุ่น และการควบคุมแบบหละหลวม (loose) ลักษณะโครงสร้างองค์กรทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระสูงเหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรม

5. ระบบการสื่อสาร และการจัดการข้อมูล (communication system and information management)

5.1 ระบบการสื่อสาร ซึ่งมี 2 แบบ คือการสื่อสารภายใน และการสื่อสารภายนอกองค์กร การสื่อสารภายในเป็นทั้งแบบแนวดิ่ง และแบบแนวราบ ส่วนการสื่อสารภายนอก เป็นการสื่อสารเกี่ยวข้องกับลูกค้า ตลาดและคู่แข่ง

5.2 การจัดการข้อมูล องค์กรควรมีการจัดการข้อมูลที่ดี เพื่อช่วยในการสนับสนุน การตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด

6. วิธีการตัดสินใจ (decision methods) องค์กรควรมีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของหลายบุคคล ทำให้มีมุมมองที่แตกต่างและช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) รางวัลที่เป็นตัวเงิน รางวัลด้านอาชีพ รางวัลด้านสังคมและรางวัลด้านจิตใจ รางวัลที่แตกต่างกันถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การ โดยปกติแล้ว สิ่งจูงใจขององค์กรแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

7.1 รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary reward) หลายองค์กรมีการให้รางวัลเป็นตัวเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัส

7.2 สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentive) การเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และ มันเป็นการสนับสนุนความสำเร็จของนวัตกรรม 2 สิ่ง คือ เป็นการผลักดันให้คนที่มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และเป็นการส่งสัญญาณให้กับคนนั้นๆ ได้เห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรทั้ง 2 ปัจจัย นี้จะช่วยสร้างการสนับสนุนนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร

7.3 รางวัลทางสังคม (Social rewards) การให้รางวัลทางสังคมมักถูกมองข้าม ทั้งที่ความจริงแล้วสิ่งนี้มีผลกระทบต่อบุคคลอย่างมาก เพราะเมื่อประสบความสำเร็จก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นวีรบุรุษขององค์กรซึ่งการยกย่อง และนับถือนี้จะทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และรู้สึกมีความมั่นคงในที่ทำงาน และถ้าหากได้รับการยกย่องทางสังคมในการสร้างนวัตกรรมจะยิ่งทำให้พนักงานเหล่านั้นสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

7.4 รางวัลด้านจิตใจ (Intrinsic rewards) หลายคนมักมองข้ามแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุขขั้นพื้นฐาน เป็นรางวัลที่จะสามารถทำให้บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแล้วองค์กรควรมีการพัฒนาการให้รางวัลโดยการสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงการให้รางวัลกับความพยายามและ ผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร ซึ่งจะทำการให้รางวัลมีประสิทธิภาพ และรางวัลนี้ก็ช่วยกระตุ้น และ สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

8. ระบบการจัดการบุคคล (personnel management system) ประกอบไปด้วย การจ้างงาน มุ่งเน้นค้นหาและการจ้างบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคคลไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ การรักษาความคงที่และการลดการลาออกของพนักงานโดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่น่าสนใจ หรือนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน

9. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (evaluation methods) ประกอบด้วยรูปแบบการประเมิน ผู้ทำหน้าที่ประเมิน การประเมินตนเอง เกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน ความใกล้ชิดของพนักงาน และผู้ถูกประเมิน

10. วัฒนธรรมองค์กร (culture) องค์กรต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง วัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม

4.3.2.2 หลักการพื้นฐานขององค์กรนวัตกรรม

หลักการพื้นฐานขององค์กรนวัตกรรม มี 8 ประการ คือ (กีรติ ยศยิ่งยง, 2552)

1. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี
 - 1.1 สินค้าและบริการขององค์กร
 - 1.2 ลูกค้านักทั้งหมดขององค์กรตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า
 - 1.3 วิธีการที่องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า
2. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี
 - 2.1 บริบทของโลกาภิวัตน์
 - 2.2 บริบทของการแข่งขัน
 - 2.3 บริบทของมหภาค
 - 2.4 บริบทขององค์กร
3. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 3.1 การกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
 - 3.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและคุณค่ากับนวัตกรรม
 - 3.3 การนำคุณค่าหลักขององค์กรรวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกันกับ
 - 3.4 การนำนวัตกรรมกับเป้าหมายธุรกิจผสมผสานกัน
4. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและธรรมาภิบาล
 - 4.1 โครงสร้างองค์กร
 - 4.2 ระบบและระบบย่อย
 - 4.3 มีกระบวนการ ระบบ รูปแบบ วิธีการ และการบริหารองค์กร

บนฐานของธรรมาภิบาลเพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

 - 4.4 บรรยากาศการทำงาน
 - 4.5 ความรับผิดชอบต่อสังคม
5. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากร
 - 5.1 ชีตความสามารถของแต่ละบุคคลที่สามารถคิดและปฏิบัติเชิง
 - 5.2 การบริหารคนเก่ง
 - 5.3 การกระตุ้นธรรมชาติของพนักงานให้มีพฤติกรรมการสร้าง

5.4 การสร้างระบบการให้รางวัล

5.5 การสร้างและการประเมินนวัตกรรมการปฏิบัติงาน

5.6 การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถเพื่อเอื้อต่อการเป็นผู้ที่

สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

6. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำองค์กร

6.1 บทบาท ความรับผิดชอบ

6.2 เจตนาธรมณ์ในการผลักดันนวัตกรรมเข้าสู่องค์กร

6.3 ความมุ่งมั่น การทุ่มเทและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

7. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสาร

7.1 เทคนิคการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

7.2 การสื่อสารถึงความสำคัญธุรกิจของนวัตกรรม

8. ต้องมีความยืดหยุ่น และความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

8.1 การใช้เทคนิคการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างจำเพาะเจาะจงและ

มีนวัตกรรม

8.2 การใช้สมรรถนะขององค์กรให้เกิดนวัตกรรม

8.3 การสร้างนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

กระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ควรมื่อองค์ประกอบดังนี้ (วีระวุฒิ วัจนะพุกกะ และ อาทิตยา อรุณศรีโสภณ, 2553)

1. สร้างชุมชนแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Built up The Community of Innovation & Creativity) ที่มีเป้าหมายเดียวกัน บนพื้นฐานที่ให้อำนาจในการตัดสินใจ ความเท่าเทียมกัน ความโปร่งใส และการมีพันธกิจร่วมกัน โดยเน้นให้บุคคลากรในชุมชนฯ มีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และสามารถผลิตผลงานนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐศาสตร์ได้

2. เป็นช่องทางในการสื่อสาร (Communication Channel) ระหว่างผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้วิจัยภายในองค์กร กับนักธุรกิจ นักลงทุน บริษัทภายนอก สภาอุตสาหกรรมฯ สมาคมการค้าต่างๆ และหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นตัวต่อเชื่อม ให้กับ Supply and Demand ของงานวิจัยหรือความคิดสร้างสรรค์มาเจอกัน

3. ชีวชนและซักจูง นักลงทุน สถาบันการเงิน รวมทั้งหน่วยธุรกิจทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ให้เข้ามาลงทุนสนับสนุนและใช้ความคิดสร้างสรรค์หรืองานวิจัยที่เกิดภายในองค์กร

4. ดูแลผลักดันให้เกิดโครงการลงทุนเชิงพาณิชย์ เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรมภายในองค์กร และลงทุนในโครงการเกิดใหม่ที่มีศักยภาพในเชิงธุรกิจ
5. ปลูกฝังให้ผู้วิจัย ผู้คิดค้น และบุคลากรภายในองค์กร มีความคิดเชิงธุรกิจ และสามารถสร้างธุรกิจจากผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่มาจากความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นได้
6. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้นั้น ผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้ (Marquardt and Reynolds, 1994)

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการปรับระดับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น
2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมกับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้
3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย
4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน
5. มีการสร้างสรรคองค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้น ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ(action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมาวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาพร้อมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรนวัตกรรม ซึ่ง Vrakking (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552) ได้กล่าวว่ประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ คือ

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรเทคโนโลยี (technological resource management) ทรัพยากรเทคโนโลยี คือ การจัดการ การสะสมความรู้ และประสบการณ์ปฏิบัติจริง (experience)

กับเทคโนโลยี (technologies available) การมีความรู้และสามารถใช้เป็น (know-how) เทคโนโลยี มีความจำเป็นต่อการผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (insight) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการประเมินเทคโนโลยี (technologies assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และเข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทักษะขององค์กร และศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (potential technologies) โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผลโดยตรงกับการผลิต การขนส่ง การจ้างงานระดับของการลงทุน และความเป็นอยู่ของหน่วยเศรษฐกิจโดยรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมด

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) พนักงานเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นองค์กรต้องให้การศึกษาหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ (creative) และความเป็นภาวะผู้ประกอบการ (entrepreneurship) เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์กรควรจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (commitment) โดยการนำระบบการจัดการสายอาชีพ (career management) เข้ามาใช้ จากวิจัยองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการรักษาความรู้และความท้าทายเอาไว้ โดยการรักษาและสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นองค์กรจะต้องสร้างให้เกิด “ทีมร่วมสายงาน” (team-composition) เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิด ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงาน ขณะเดียวกันองค์กรต้องมีวัฒนธรรม (culture) ที่เป็นค่านิยมร่วมที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการมีกฎระเบียบภายใน (internal regulations) และโครงสร้าง (structure) ที่สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลและการมีผู้นำ (leadership) ที่กล้าเสี่ยง และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรมและผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์กร (organizational conditions) กระบวนการของนวัตกรรม มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์กร ได้แก่

3.1 วิสัยทัศน์ ถือเป็นเงื่อนไขหลักในการจัดการนวัตกรรมต้องการวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความปรารถนาที่เด่นชัดในการสร้างนวัตกรรม

3.2 กลยุทธ์องค์กร ควรพัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนภายใต้นโยบายทั่วไป ซึ่งควรมีการระบุถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินธุรกิจ

3.3 โครงสร้างองค์กร จะต้องส่งเสริมศักยภาพด้านนวัตกรรม องค์กรจึงต้องปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับแนวทางขององค์กร ซึ่งโครงสร้างขององค์กรแบบ Adhocracy ถือเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรม ที่ต้องมีความรวดเร็ว มีการควบคุม และมีคุณภาพ

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ (operational guidance) ขององค์กรส่วนใหญ่ ขาดการวางแผนและงบประมาณในระยะยาวในการสร้างนวัตกรรม จึงทำให้เกิดความล้มเหลว ในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสนใจกับการจัดการด้านงบประมาณ (budget) และการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ (planning and selection projects) การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ การควบคุมงบประมาณ (budget) และเวลา (time) ความเร็ว (speed) เป็นเสมือนอาวุธในการต่อสู้ เวลา คือ ปัจจัยใหม่ ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความยืดหยุ่น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กานต์สุตา มาพะศิริรานนท์ (2546) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอระบบการจัดการความรู้ สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการของ องค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่ต้องรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้ การ ถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเอกชน และนำเสนอระบบการจัดการ ความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างคือ นักพัฒนา ทรัพยากรบุคคล นักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และงาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิจัยพบว่า ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้ เทคโนโลยี บุคลากรที่ใช้ความรู้ และทีม ผู้ชำนาญการระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องรู้ มี 5 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กร ต้องเรียนรู้, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม, ประกาศและประชาสัมพันธ์ ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ มี 7 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการแสวงหา ความรู้, ประกาศนโยบาย, กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้, เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร, เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อโสตทัศน์, ประเมินความพร้อมและแสวงหาความรู้จากช่องทาง ต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ มี 7 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่, รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร, วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ ใหม่, ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร มี 9 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบาย ในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, กำหนดองค์ ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมี อยู่, บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง

ตรวจสอบคัดเลือกความรู้, เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ, จัดเก็บความรู้ ปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ มี 8 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบาย, ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์, เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง, เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อโสตทัศน, เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้, เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้, ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ และเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งทำลายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ มีการดำเนินการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ คือ อธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยทั้งหมด 49 แห่ง อธิการบดีที่ให้สัมภาษณ์มีทั้งสิ้น 19 คน ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 130 คน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิปรับปรุงร่างรูปแบบ และ นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมาย การประเมินยุทธศาสตร์ สำนักบริหารจัดการความรู้ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการบริการความรู้ และ ผลการดำเนินการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ สิ่งทำลาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตรเทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การอนุรักษ์บุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานวัตกรรมองค์กร พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และ พัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอกลัดจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนแปลงและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้ วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอกลัดจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ

ปณิธา พันภัย (2544) ศึกษาเรื่องการบริหารความรู้ (Knowledge Management): แนวคิดและกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดและศึกษาแนวทางเบื้องต้นสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยศึกษาจากเอกสารและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเอกสารแนะนำองค์กร และเอกสารที่เป็นกรณีศึกษาของ McKinsey and Company รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์กรต่างๆ ที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ องค์กรแอครีประเทศไทย/มูลนิธิริษัทไทย บริษัทยูนิแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche

Tohatsu Jaiyos และ McKinsey and Company โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการ วิธีการ ตลอดจนเครื่องมือในการบริหารความรู้

ผลการศึกษาพบว่าแต่ละกรณีศึกษามีองค์ประกอบของการบริหารความรู้เหมือนกัน อาจต่างกันบ้างในส่วนของวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ขนาดและบรรยากาศขององค์กร และทักษะหรือความถนัดของพนักงาน แต่ต้องเสริมสร้างและพัฒนาทุกองค์ประกอบให้สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม การศึกษาในครั้งนี้ทำให้ได้ข้อเสนอแนะที่ว่าผู้บริหารต้องตระหนักว่าไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารความรู้ และควรเริ่มต้นด้วยการทำให้บุคลากรในทุกระดับเข้าใจคุณค่า และความจำเป็นของการบริหารความรู้ โดยผู้บริหารต้องทุ่มเทความพยายามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ และต้องส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วม เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและกระจายความรู้ ซึ่งผู้บริหารควรสร้างระบบจูงใจให้พนักงานรับผิดชอบต่อการบริหารความรู้ด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารควรกำหนดเกี่ยวกับสิ่งที่มีความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน และเริ่มต้นจากความรู้ที่มีอยู่แล้วในลักษณะโครงการนำร่องซึ่งองค์กรควรจัดตั้งทีมงานที่มาจากความหลากหลายเป็นผู้รับผิดชอบ นอกจากนี้องค์กรควรบริหารความรู้ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่กันไปเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในอนาคตทรัพยากรทางปัญญาจะกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร การศึกษา ครู อาจารย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้จำนวน 395 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก

จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว

ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์กร ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่า ไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาและนำเสนอระบบการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา มีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินผลงาน และแบบสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาคปลาย ปีการศึกษา 2548 จำนวน 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ให้แต่ละกลุ่มดำเนินกิจกรรมตามแผนกำกับกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเวลา 12 สัปดาห์ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสถิติ ค่าที ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีม และการประเมินผล
2. ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเตรียมความพร้อม สำหรับการดำเนินการกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ 3) การตั้งทีมสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้

ประสบการณ์และความคิดเห็น 5) การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างต้นแบบ 7) การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และ 8) การสรุปและประเมินผล

3. กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีวศึกษาและบรรยากาศขององค์กรตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยมีวัตถุประสงค์นี้ เพื่อศึกษา ระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อนกระบวนการและผลผลิตในการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็น ปัจจัยป้อนกระบวนการและผลผลิต ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการศึกษาคำถามไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศขององค์กรแตกต่างกัน การวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 397 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติภาคบรรยายและภาคสรุปอ้างอิงและการวิเคราะห์ LISREL

ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ครูอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีระดับความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิต ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการมีค่าสูงสุด รองลงมาคือ ด้านผลผลิต และด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่มีค่าสูงสุด คือ การมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และพัฒนาการด้านวิชาชีพ

2. โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็น ปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิต ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ผลการศึกษาอิทธิพลแบบปรับโดยการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลอิทธิพลแบบปรับต่อโมเดล

เชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกัน แต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายในและภายนอก พารามิเตอร์ของเมทริกสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกบนตัวแปรสังเกตได้ หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายในและภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน

สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือ เพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติของครูในโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สร้างรูปแบบการแบ่งปันความรู้ ศึกษาผลการใช้รูปแบบการแบ่งปันความรู้ และนำเสนอรูปแบบการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือ เพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติของครูในโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกรุงเทพมหานคร กระบวนการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาความคิดเห็นของครูในโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติการสอน อยู่ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2548 จำนวน 350 คน ขั้นที่ 2 สร้างรูปแบบการแบ่งปันความรู้ จากความคิดเห็นของครูและหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับชุมชนนักปฏิบัติและการเรียนแบบร่วมมือ ขั้นที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการแบ่งปันความรู้ เครื่องมือที่ใช้ คือ รูปแบบการแบ่งปันความรู้สื่อเว็บ แบบประเมินผลการนิเทศ แบบประเมินผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ แบบบันทึกพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ และการเรียนแบบร่วมมือบนเว็บ แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการทำงานในขณะเข้าร่วมกิจกรรม แบบประเมินผลการทำงานกลุ่ม และแบบบันทึกและประเมินกิจกรรมในรูปแบบการแบ่งปันความรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 20 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ใช้เวลาดำเนินกิจกรรมเป็นเวลา 10 สัปดาห์ และขั้นที่ 4 รับรองรูปแบบการแบ่งปันความรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการทำการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูที่เข้าฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ไม่ได้นำความรู้มาแลกเปลี่ยนกับเพื่อนครู นักเรียนไม่สนใจทำแบบฝึกหัด/แบบทดสอบในบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน และครูต้องการสนทนากับเพื่อนครูผ่านอินเทอร์เน็ตอย่างไม่เป็นทางการ
2. รูปแบบการแบ่งปันความรู้ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบของรูปแบบการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย ชุมชนนักปฏิบัติ การดำเนินกิจกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ 2) ขั้นตอนการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการ การดำเนินการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือ และการประเมินผล และ 3) ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย ผลงานกลุ่ม และผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือ เพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติของครู
3. ในภาพรวมของการประเมินตนเองเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือ เพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคุณลักษณะความเป็นชุมชนนักปฏิบัติในระดับมาก

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชน เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อนำเสนอตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสม คือ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และใช้การสนทนากลุ่ม สำหรับผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ ในองค์กรภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 ท่าน และการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง 221 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือใช้พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบ คือ
 - 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวแปรมนุษย์กับองค์กร 2) กระบวนการ ประกอบด้วย การพัฒนา มนุษย์กับพัฒนาองค์กร และ 3) ผลผลิตประกอบด้วย ทูมมนุษย์กับทุนองค์กร รวมตัวแปรที่ได้ ศึกษาทั้งสิ้น 6 ตัวแปร
2. องค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ โดยที่ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์มีความแตกต่างอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์กรมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05
3. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่ มีประสิทธิภาพ มีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
4. องค์ประกอบย่อยกระบวนการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อย ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต

พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ การวิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนในการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 140 ชุด ใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้ จำนวน 20 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบรูปแบบ การจัดการความรู้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ จำนวน 11 คน ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน รับรองความเหมาะสม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ พบว่า ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้กับขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีวิธีคล้ายกัน หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ผู้เชี่ยวชาญประชุม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลคล้ายกับขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2. ผู้อำนวยการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ ภาครัฐ ต้องมุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน บุคลากรต้องสามารถนำ ความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองได้ ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจากการสร้างและพัฒนาความรู้ วิชาการใหม่ๆ

3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ เห็นว่าขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้เป็น ขั้นตอนสำคัญของรูปแบบและให้ลดขั้นตอนโดยการรวมขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองเข้ากับ ขั้นตอนการสร้างความรู้ให้เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้

4. รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดความรู้ ได้แก่ จัดตั้งคณะทำงาน จัดประชุมคณะทำงาน สํารวจและรวบรวมความรู้ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ และกำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น

2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน

3) การสร้างความรู้ ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ ประชุมทีมสร้างความรู้ และบูรณาการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างความรู้ และ รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และจัดช่องทาง การเผยแพร่ความรู้

6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน งาน และ หน่วยงาน

7) การติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ

ผลผลิตและผลลัพธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงาน และทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วย วิทยาลัยฯและเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ ได้แก่ การเตรียมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การ สื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ และการยกย่องชมเชยให้รางวัล และโครงสร้างองค์กร 3) คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ และ 4) เทคโนโลยีประกอบด้วยระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2)องค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพ

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) เสนอรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ 398 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้
2. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์การ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) องค์ประกอบด้านบุคลากร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร และความรู้ความสามารถของบุคลากร และ 3) องค์ประกอบด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ
3. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบยั่งยืน ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์การ ด้านบุคลากร และด้านผู้นำ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จุฑารัตน์ ศรารณะวงษ์ (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับงานด้านการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น แนวคิดการวิจัยใช้องค์ประกอบการพัฒนา กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย นำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) ศึกษาวิเคราะห์แนวทางและความต้องการในเรื่องของกระบวนการจัดการความรู้และปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นประสบความสำเร็จ และ 3) นำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาและนำเสนอตัวแบบกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผลการวิจัย พบว่า

- 1) สภาพและปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าเริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้ เมื่อปลายปี พ.ศ. 2547 จากการผลักดันของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) โดยเน้นการใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการบริหารทั่วไป กระบวนการจัดการความรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากร โดย

ใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนนักปฏิบัติ อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยยังขาดความสามารถในการจัดเก็บ จัดระบบ การจับและประมวลผลความรู้ ผู้ปฏิบัติงานขาดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ ดังนั้นจึงประสบปัญหาค่อนข้างมากในการเริ่มต้นดำเนินการ

2) ตัวแบบกลยุทธ์ การจัดการความรู้สำหรับงานด้านการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เป็นข้อเสนอจากงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 12 กลยุทธ์หลัก และ 19 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลักสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จในการประยุกต์การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วย (1) การผลักดันวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (2) การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านกระบวนการและเครื่องมือจัดการความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (3) การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแนวราบ และการส่งเสริมผลักดันการทำงานเป็นทีม (4) การจัดหาซอฟต์แวร์ด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างคลังข้อมูล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้

3) ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงแนวคิดสำหรับงานด้านการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เป็นข้อเสนอจากการวิจัยนี้ คือ ควรเป็นกลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างคน และกลยุทธ์ที่เน้นการประมวลผลความรู้ที่ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยมีกลยุทธ์หนึ่งนำและกลยุทธ์หนึ่งตาม งานวิจัยเสนอว่ากลยุทธ์ที่นำ คือ กลยุทธ์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างคน และกลยุทธ์ที่ตามคือ กลยุทธ์ที่เน้นการประมวลผลความรู้ที่ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง ความเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความรู้ พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างคนควรเน้นกระบวนการกำหนดและสร้างความรู้ ส่วนกลยุทธ์ที่เน้นการประมวลผลความรู้ที่ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งควรเน้นกระบวนการจับ รวบรวมจัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันความสำเร็จของตัวแบบกลยุทธ์นี้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระบบการจัดการความรู้

กิตติยา อินทกาญจน์ (2554) ศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการปฏิบัติขององค์กรตามปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 2) ศึกษากิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร และ 3) ศึกษารูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการ 1) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในลักษณะการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2) สทนากลุ่มตัวแทนสมาชิกของแต่ละแผนกขององค์กร และ 3) ทอดแบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน/ผู้บริหารระดับต้น

ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวทางการปฏิบัติขององค์กรตามปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 7 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อม แรงจูงใจและผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ และ 2) กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก 3) ระดับบุคคล บุคคลมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูง โดยมีลักษณะเป็นบุคคลที่เปิดใจรับโอกาสที่จะเรียน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง มีความรักที่จะเรียน มองอนาคตในแง่ดี มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และแก้ปัญหา และเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีที่สุด 4) ระดับทีม ทีมมีรูปแบบการเรียนรู้เป็นทีมคือ ทีมมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้รับการเพิ่มอำนาจ มีการสร้างพลังของกลุ่ม สร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่และการประสานงาน มีบทบาทและการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติต่อทีมอื่นๆ มีการสร้างความไว้วางใจกันในการปฏิบัติและบอกข้อเท็จจริงต่อกัน สร้างความรู้สึกลดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ นอกจากนี้ทีมมีรูปแบบการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีมด้วยการสนทนาและการอภิปราย อีกทั้งมีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติ สำหรับทักษะที่สำคัญของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีมคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะการทำงานเป็นทีม

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2554) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสามารถ และความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยที่ใช้การสุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ จำนวน 390 ราย ตลอดจนสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยจำนวน 5 ราย ที่ถูกเลือกอย่างเจาะจง

ผลการศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ และความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย โดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง เท่านั้น ผู้ประกอบการที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมที่แตกต่างกันมีระดับความสามารถทั้ง 2 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ขณะที่มีความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการ

สร้างรูปแบบฯ พบว่า องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน จะต้องมี การเชื่อมโยงและบูรณาการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรม

Adisorn Na Ubon (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในระบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ (Knowledge Management in Online Distance Education) ผลการศึกษา พบว่าสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ ประกอบด้วยชุมชน (Community) ความร่วมมือกัน (Collaboration) ความน่าเชื่อถือและการแลกเปลี่ยนความรู้ (Trust and knowledge sharing) ความเข้าใจซึ่งกันและกัน (Shared understanding) ส่วนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากระบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ โดยปัญหาที่ได้ถูกนำเสนอ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลและเวลา (Space and time constraints) การขาดการพบปะกันโดยตรงและการกระตุ้นทางสังคม (The lack of face-to-face interaction and social cues) อุปสรรคทางภาษา และวัฒนธรรม (Language and cultural barriers) ปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อซึ่งกันและกัน (Problem of trust) ระดับชั้นของความร่วมมือ (Low level of collaboration) จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงต้องมีการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการแก้ปัญหา โดยการดำเนินการจัดการทั้งความรู้ฝังนลิคและความรู้เปิดเผย (Utilise both 'explicit' and 'tacit' knowledge) การส่งเสริมให้มีการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกระดับ (Promote knowledge creation and sharing at all levels) การประยุกต์ใช้ทั้งเครื่องมือในการจัดการความรู้และเทคนิคในการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง (Apply the right mix of KM tools and techniques)

Choi (2000) ได้ทำการศึกษาเรื่อง An Empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และใช้วิธีการสำรวจแบบภาคตัดขวาง ผลการวิจัยพบว่า การตอบสนองขององค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ในรูปแบบของประสิทธิภาพในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่มองธุรกิจของตนเองในฐานะที่เป็นความรู้ที่เข้มแข็ง ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้เป็นส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้ เช่น Chief Knowledge Officer หรือผู้ให้คำปรึกษาจากภายนอกเป็นที่ต้องการสำหรับการจัดการในเรื่องความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาวะผู้นำ/การมอบหมายของ

ผู้บริหารในระดับสูง และข้อจำกัดขององค์กร ยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในรูปแบบของระดับความสำคัญส่วนโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในรูปแบบของระดับของการนำไปใช้

โดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร (employee training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involvement) การทำงานเป็นทีม (teamwork) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (employee empowerment) ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ (top management leadership and commitment) ข้อจำกัดองค์กร (organizational constraints) โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (information systems infrastructure) การวัดการดำเนินการ (performance measurement) บรรยากาศเสมอภาค (egalitarian climate) การเทียบวัด (benchmarking) โครงสร้างความรู้ (knowledge structure)

Nadeera Rangika (2003) ศึกษาเรื่อง The role of construction engineers in knowledge management in the construction industry โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อออกแบบและพัฒนาโมเดลกรอบการทำงานของวิศวกรก่อสร้าง สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพภายในทีมงาน และสำรวจกรอบการทำงานที่จะช่วยให้วิศวกรก่อสร้างจัดการกับความรู้ภายในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการให้ Focus Group ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 - 7 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแบบสอบถามปลายเปิด และการสังเกต และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า มีเทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ 1) ระบบ (System) ในระบบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยเฉพาะกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) เป็นสิ่งที่สำคัญในสภาพแวดล้อมของการสร้าง จะต้องมีการส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ โดยการอภิปรายร่วมกันในขณะที่มีการประชุมพบปะกัน 2) พฤติกรรม (Behaviors) ซึ่งพฤติกรรมของผู้เป็นเจ้าของความรู้และผู้มีส่วนร่วมมีส่วนสนับสนุนในการจัดการความรู้ ควรหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์ที่ซับซ้อนและศัพท์ทางเทคนิคให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และ 3) คุณค่า (Values) ของการจัดการความรู้จะต้องถูกบันทึกไว้ เช่นการฝึกอบรมมักจะถูกใช้ในองค์กรส่วนใหญ่ ซึ่งใช้ในการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้ได้รับความรู้ด้วยเทคนิคและกระบวนการใหม่ๆ

Choojit Chantrasoot (1997) ศึกษาเรื่อง An analysis of corporate knowledge management: Case studies of communication companies in Thailand โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงความตระหนักในการใช้การจัดการความรู้ และสำรวจกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร และเสนอโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ในบริษัทไทย การวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลกับบริษัทการสื่อสารในประเทศไทยจำนวน 7 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่าไม่มีบริษัทใดที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวพนักงานของบริษัท การจัดการความรู้ของบริษัทเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นสนับสนุนความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับความรู้ของเขที่เป็นไปตามความต้องการของบริษัท การปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานโดยการเรียนรู้ในรูปแบบของการฝึกอบรมและการให้การศึกษา และทุกบริษัทจะเน้นการสร้างทีม สมาชิกในทีมจะส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีระบบการให้รางวัลเป็นปัจจัยหลักที่บริษัทใช้ในการสนับสนุนทีม บริษัทมีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีอย่างมากเพราะช่วยให้พนักงานทำงานเร็วขึ้น ง่ายขึ้น และสะดวกสบายมากขึ้น นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้ไม่ใช่โมเดลที่สมบูรณ์ โมเดลนี้จำกัดเพียงแค่บริษัทมีตัวกระตุ้นการจัดการความรู้ที่ดีคือ ภาวะผู้นำวัฒนธรรมและการวัดผล แต่อย่างไรก็ตามโมเดลนี้สามารถให้แนวทางในขั้นแรกว่าควรจะทำอย่างไรในการจัดการความรู้แบบร่วมมือ

Chong and Others(2000) ได้ศึกษาคุณค่าการจัดการความรู้ของผู้บริหารอาวุโสขององค์กรระดับนานาชาติ จำนวน 25 องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1.ศึกษาแนวทางปฏิบัติและความพยายามของธุรกิจต่อการจำแนกและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเอื้อทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อกำหนดการลงทุนทางความรู้ได้อย่างชัดเจน

2.จำแนกความรู้หลักและประเด็นที่เสี่ยง รวมทั้งพัฒนารูปแบบบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงประเด็น เหล่านั้น

ผลของการศึกษา พบว่า

1. ผู้ตอบมีความตระหนักถึงการนิยามของการจัดการความรู้ใหม่ๆ อยู่ในระดับดี (92%) ทั้งนี้โดยเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นการยกระดับและเป็นการเชื่อมต่อทักษะและความชำนาญของพนักงานซึ่งถูกสนับสนุนโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ (77%)

2.ผู้ตอบส่วนมาก (76 %) เห็นด้วยที่ว่าจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรประมาณ 1 ใน5 ของบริษัทที่ตอบได้โดยเริ่มต้นโครงการการจัดการความรู้ก่อนปี ค.ศ.1995

แต่ผู้บริหารมากกว่าครึ่ง (69%) ยังเข้าใจความต้องการจำเป็นที่สำคัญและการตระหนักถึงการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

3. ข้อค้นพบสำคัญสำหรับการติดตามประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้ความรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ดัชนีหลักที่ชี้วัดความสำเร็จสำหรับการลงทุนทางความรู้ น่าจะสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น วิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ การให้รางวัล และการบริการสารสนเทศ ควรจะอำนวยความสะดวกต่อวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

ข้อค้นพบเหล่านี้ได้กำหนดเกณฑ์ 2 ประการสำหรับการวัดการได้กลับคืนมาของการลงทุนในความสามารถหลัก เกณฑ์ประการแรก คือ การใช้ตัวบ่งชี้ทางการเงิน เช่น กระแสเงินสด การได้กลับคืนมาของทุนบุคคล สำหรับการวัดศักยภาพธุรกิจ เกณฑ์ที่สอง เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ (Capability Indicators) เช่น การเพิ่มขึ้นของเอกสาร หรือการแบ่งปันแผน นโยบาย และสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบทางไหลของความรู้ จากฐานดังกล่าวแนวคิดเกี่ยวกับ Benchmarking จะช่วยผู้บริหารอาวุโสรายงานได้อย่างชัดเจนถึงคุณค่าทางธุรกิจของการลงทุนในความรู้ที่จะถูกพัฒนาขึ้น

Gold, Malhotra, and Segars (2001) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในทักษะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารอาวุโสที่มีตำแหน่ง Vice President หรือสูงกว่านั้น จำนวน 1,000 คน วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาการเตรียมการ การให้คำนิยาม และบริบทเชิงประจักษ์สำหรับการวัดสมรรถนะองค์กรที่สำคัญ (Key Organizational Capabilities) ซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงขับเคลื่อนขององค์กร มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ทั้งนี้โดยมีตัวแปรที่ศึกษา คือ “สมรรถนะการจัดการความรู้” (Knowledge Management Capabilities) ซึ่งประกอบด้วย

1. สมรรถนะโครงสร้างพื้นฐานความรู้ (Knowledge Infrastructure Capabilities) มี 3 ประการ คือ 1) เทคโนโลยี 2) โครงสร้าง และ 3) วัฒนธรรม

2. สมรรถนะสถาปัตยกรรมกระบวนการความรู้ (Knowledge Process Architecture Capabilities) มี 4 ประการ คือ 1) การจัดหาความรู้ 2) การเปลี่ยนแปลงความรู้ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ และ 4) การป้องกันความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. ธุรกิจที่ตอบแบบสอบถามกลับมา ร้อยละ 58 เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการเงินและโรงงานอุตสาหกรรม ร้อยละ 89 เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มียอดขายมากกว่า 100 ล้านบาท ร้อย

ละ86 ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นCOO (Chief Operating Officer) CEO (Chief Executive Officer) หรือ Vice President

2.รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้(เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม) พบว่ามีความเหมาะสมดี

3.รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้(การจัดหา การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์ใช้ และการป้องกัน) พบว่ามีความเหมาะสมดี

Pan and Scarbrough (1999) ได้สำรวจการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาเชิงประจักษ์ของกระบวนการแบ่งปันความรู้จากหน่วยงานนานาชาติ คือ Buckman Laboratories เป็นการศึกษาในมุมมองของสังคม เทคนิค ซึ่งเป็นวิธีการมององค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของหน้าที่ของระบบย่อยทางสังคมและเทคโนโลยีของหน่วยงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เป็นภาพรวมทั้งหมดของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นร่องรอย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการจัดการความรู้กับบริบทของหน่วยงาน ภายใต้พื้นฐานของการวิจัย มุมมองของทฤษฎี Socio-Technical ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ผลจากการศึกษาสรุปว่า การบริหารจัดการและภาวะผู้นำมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อการจัดตั้งบริบทหลากหลายระดับ สำหรับการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แนวคิดเชิงคุณภาพเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้จัดการความรู้และผู้ให้ข้อมูล การสังเกตในบริษัทด้วยตนเองของผู้วิจัยมากกว่า 6 สัปดาห์ และการเข้าถึงข้อมูลทุติยภูมิ(Secondary Data) ในบริษัท การวิเคราะห์ถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ย้อนหลังไปมากกว่า 10 ปี นักวิจัยได้สัมภาษณ์ผู้จัดการระดับสูงอย่างเป็นทางการจำนวน 12 คน และพนักงานอื่นๆอีก 38 คน นอกจากนั้นยังใช้วิธีการสังเกตจากการประชุม ห้องเรียน การฝึกอบรม และการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งข้อมูลจากการสังเกตได้ถูกใช้เพื่อการตรวจสอบความจริงกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นอกจากนั้นยังเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัทซึ่งมีการสนทนาออนไลน์การจัดการความรู้ทั่วโลกมากกว่า 50 ระบบที่ถูกใช้โดยพนักงาน จากยุโรป เอเชีย และลาติน-อเมริกา เพื่อที่จะให้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับวัฒนธรรมทางสังคมและเทคนิคที่แตกต่างกันทั่วโลก ผู้วิจัยได้สังเกตผู้จัดการความรู้เกี่ยวกับการประชุมจำนวน 8 คน สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 5 คนและสัมภาษณ์ทางอีเมลล์ มากกว่า200คน เพื่อการตรวจสอบข้อมูล รายละเอียดทางเทคนิคของระบบการแบ่งปันความรู้ถูกจัดเตรียมโดยข้อมูลที่เป็นเอกสารสำคัญ(Archival Data) ข้อมูลจากเอกสารได้ถูกตรวจสอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการควบคุมน่าเชื่อถือ การตีความเหตุการณ์เชิงประจักษ์ทำโดยการสนทนาและอภิปรายกับ

สมาชิกคนอื่นๆ ของกลุ่มวิจัยกับนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้คนอื่นๆ นอกเหนือบริษัทที่ทำการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ขององค์กร 3 ประการมีดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

เป็นโครงสร้างพื้นฐาน คือ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทำให้การติดต่อทางกายภาพหรือการสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ ในที่นี้คือ “K Netix(R)” เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงผู้ให้ความรู้และผู้ใช้ความรู้ทั่วโลก มีส่วนสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1.1 สถาปัตยกรรมความรู้ (Knowledge Architecture)

ความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ สถาปัตยกรรมความรู้จำเป็นต้องออกแบบให้มีความเฉพาะเจาะจงตามลำดับขั้นและให้กรอบแนวคิดสำหรับความรู้ องค์ประกอบของสถาปัตยกรรมความรู้ที่สำคัญประกอบด้วย 1) มนุษย์ 2) คุณลักษณะขององค์กร 3) เอกสาร 4) หนังสือ 5) คลังความรู้อื่นๆ และ 6) คุณลักษณะการทำงานต่างๆ

1.2 คลังความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge Repository (Memory))

เป็น Building-Block ที่สำคัญในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติซึ่งความจำเป็นขององค์กรถูกระบุว่านำมาซึ่งความรู้จากอดีตมาสู่กิจกรรมในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับของความสำเร็จขององค์กร “K Netix(R)” ให้การเข้าถึงความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทรัพยากรต่างๆ ใน 102 ประเทศอย่างไม่มีขีดจำกัด

2. โครงสร้างสารสนเทศ (Info structure)

เป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการซึ่งควบคุมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ทำงานที่อยู่ในเครือข่ายซึ่งจะจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่างๆ รวมถึงโครงสร้างและกระบวนการที่ใช้เพื่อการแบ่งปันความรู้ มีส่วนที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

2.1 กระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Process)

การเข้าถึงความรู้ถูกดำเนินการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในเรื่องการใช้และการเข้าถึง ดังนั้น “K Netix(R)” จึงไม่ได้เป็นคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว มันขึ้นอยู่กับการประชุมของผู้เชี่ยวชาญของศูนย์ทรัพยากรความรู้ กระบวนการแบ่งปันความรู้เริ่มต้นจากภายหลังการรับฟังลูกค้า เรื่องใดก็ตามที่มีความพิเศษซึ่งไม่สามารถตอบคำถามได้โดยช่างเทคนิคที่เป็นพนักงานขาย คำถามนั้นจะถูกถามในที่ประชุม และตอบโดยบุคคลผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้น ถ้าคำถามนั้นไม่ได้รับการตอบภายใน 2-3 ชั่วโมง ก็จะปรากฏภาพ (Scenarios) 2 ภาพเกิดขึ้น ภาพที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญจะเก็บคำถามนั้นและเจาะจงผู้เชี่ยวชาญที่มีศักยภาพ และพยายามให้

ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบคำถาม ภาพที่ 2 มีทีมผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางอุตสาหกรรมที่ถูกกำหนดรายชื่อไว้ว่าเป็นอาสาสมัครในฐานะที่เป็นผู้นำที่จะตอบคำถามและเตรียมสรุปข้อมูลภายใน 1 สัปดาห์ หลังจากนั้น คำตอบจะถูกส่งให้ลูกค้า และคำถามนั้นจะถูกเก็บไว้ในที่ประชุมนานเท่าที่ยังมีการอภิปรายถึงประเด็นนี้อยู่ หลังจากนั้น Forum Specialists และ Section Leaders ก็จะทำ การจัดระบบ ตรวจสอบความตรงและความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะเก็บไว้ในฐานความรู้ เตรียมพร้อมที่จะแพร่กระจายความรู้เพื่อการไว้

2.2 การเข้าถึงทั่วโลก (Global Access)

มีที่ประชุมที่แตกต่างกันใน 4 ภูมิภาคที่ Buckman คือ Tech Forum Euro Forum Latino Forum และ AAA Forum การเข้าถึงที่ประชุมภูมิภาคเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเท่านั้นซึ่งจะถูกแบ่งเป็นแต่ละกลุ่มตามสายธุรกิจของบริษัท Buckman องค์ประกอบที่เห็นได้อย่างชัดเจนขององค์การการจัดการความรู้ระดับโลกคือ ความสามารถทางหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นองค์กรระดับโลกด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักไว้คือ อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมการทำงานและการเรียนรู้ของพนักงานที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม และการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และกันโครงสร้างซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกระบวนการแบ่งปันความรู้

3. วัฒนธรรมสารสนเทศ (Info culture)

เป็นคลังที่เก็บความรู้ภูมิหลัง ซึ่งผู้ทำงานสามารถใช้ได้และเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมรอบๆ กระบวนการทำงาน ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมถูกกำหนดว่าเป็นสิ่งที่ผลักดันการแบ่งปันความรู้และสารสนเทศ นอกจากนี้ยังเป็นส่วนที่ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่างๆของบริษัท Buckman Laboratories ที่ดำเนินการให้ความสะดวกต่อสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้มีส่วนที่สำคัญ 2 ประการคือ

3.1 วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความริเริ่มทางความรู้

ที่ Buckman Laboratories สิ่งหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรมประกอบด้วย คุณลักษณะของการริเริ่มทางความรู้ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมที่ Buckman สร้างขึ้นพร้อมกระบวนการ คือ การเรียนรู้ใหม่ (Re-Learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ใน Buckman คือ บรรยากาศที่ต่อเนื่องและความไว้วางใจ

3.2 ความเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารความรู้และบทบาทของผู้บริหารระดับสูง

วิสัยทัศน์ผู้บริหารความรู้ที่ถูกแบ่งปันและท้าทายเป็นสิ่งสำคัญต่อ

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ การแบ่งปันวิสัยทัศน์เป็นพลังสำหรับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะกระตุ้นและให้พลังกับคนที่เห็นภาพอนาคตขององค์กร และจะมีความหมายและมีคุณค่าสำหรับทุกคนด้วยประสบการณ์ Buckman Laboratories แนะนำว่า ภาวะของผู้นำและการระดมสร้าง

ความเข้าใจและทัศนคติของพนักงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งผู้บริหารระดับสูงของ Buckman Laboratories จะมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้การอำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตของการจัดการความรู้ความต้องการ การสนับสนุนเชิงรุกจากผู้บริหารระดับสูง Bob Buckman ตระหนักว่า “ความไว้วางใจเป็นคุณค่าหลัก” ของบริษัทที่สำคัญประการหนึ่ง

Maier(2002) ได้ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้โดยมีขั้นตอนของการศึกษา 3 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่มีโครงสร้าง เป็นการศึกษากับผู้จัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ 2) การศึกษาอย่างกว้างขวางในปี ค.ศ.1999/2000 ด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 500 บริษัท และธุรกิจธนาคารและประกัน 50 บริษัท ในประเทศที่พูดภาษาอังกฤษรวมทั้งใช้ระบบการจัดการความรู้ และหรือการออกแบบองค์กรที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงแนวคิดของความจำองค์กรอย่างชัดเจน (เช่นการบ่งชี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การแก้ปัญหาในระยะแรกเริ่มแนวคิดองค์กรที่พิเศษ) จุดเน้นของการศึกษาอยู่ที่ 1) ระบบการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในระยะแรกเริ่มเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้โดยรวมถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ 2) การออกแบบองค์กรที่เหมาะสมซึ่งอธิบายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและกระบวนการที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การควบคุมระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน กล่าวโดยสรุป การศึกษานี้แบ่งประเด็นสำคัญๆ ออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. Strategy การจัดการความรู้ในระยะแรกเริ่มได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยของการจัดการความรู้(กลุ่ม โครงการ คณะกรรมการ) ซึ่งเตรียมกลยุทธ์การจัดการความรู้ และเป้าหมายการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร
2. Organizational Design การออกแบบองค์กรของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่างๆขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร
3. Content and Systems เนื้อหาสาระประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กรและความรู้ที่เป็นเอกสารทั้งที่อยู่ในรูปแบบกระดาษและอิเล็กทรอนิกส์และสามารถที่จะจัดโครงสร้างตามโครงสร้างความรู้ขององค์กร

4. Economics การจัดการความรู้ในระยะแรกเริ่มขึ้นอยู่กับเงินสนับสนุนที่ได้รับ และจะก่อเกิดผลแห่งองค์กร ประโยชน์ของการริเริ่ม เช่น การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การทำให้ระดับของประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

ผลของการศึกษา พบว่า

1. องค์กรที่ตอบกลับมามีจำนวนพนักงานทั้งหมด 13 ,647 คน องค์กร 38 แห่ง (52.1%) อยู่ในภาคอุตสาหกรรม 27 หน่วยงาน (37%) อยู่ในภาคบริการ และ 8 หน่วยงาน (11%) อยู่ในภาคธุรกิจการค้า

2. สถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้สามารถอธิบายได้ถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้ในประเทศที่พูดภาษาอังกฤษทั้งหมดนี้โดยมีพื้นฐานมาจากการศึกษาเชิงทฤษฎีข้อค้นพบเชิงคุณภาพรวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการความรู้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในเป็นเวลานาน พบข้อสรุปที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

2.1 องค์กรขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มิอินเทอร์เน็ต หรือ กรุปแวร์ต่างๆซึ่งเป็นส่วนประกอบพื้นฐานในการจัดการความรู้และเป็นหลักของระบบการจัดการความรู้ (Almost all Large Organizations Have an Internet and/or Groupware Platform in Place That Offers Basic KM Functionality and a Solid Foundation for KMS)

องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากติดตั้งอินเทอร์เน็ตและหรือ Groupware Solution รูปแบบเหล่านี้มีการรวมกันอย่างหลากหลายและเพิ่มเครื่องมือต่างๆ เพื่อเตรียมพื้นฐานที่เป็นหน้าที่ของการจัดการความรู้ เช่น ความง่ายในการแบ่งปันเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และเข้าถึงสารสนเทศของบริษัท เช่นเดียวกับที่ได้ติดตั้ง Groupware ลงไปเพื่อสนับสนุนทีมงานและเพิ่มความซับซ้อนของการจัดโครงสร้างและกระบวนการ

2.2 มีการนำส่วนต่างๆ ของระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติแต่ไม่จริงจัง (Many KMS Functions Are Implemented ,But Not Used Intensively)

องค์กรขนาดใหญ่ได้ทำหน้าที่ของการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงหลายอย่างไปใช้ในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตแบบก้าวหน้าและ Groupware เช่นเดียวกับงานที่เฉพาะเจาะจง เช่น ระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าหรือระบบสนับสนุนหน่วยธุรกิจ หน้าที่จำนวนมากไม่ได้ใช้อย่างเข้มข้นเนื่องด้วยปัญหาทางเทคนิค แต่ส่วนมากเนื่องจากความต้องการเนื้อหาสาระเกี่ยวกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึง ยังคงเป็นแค่การพิจารณาเรื่องศักยภาพเมื่อมีการประยุกต์ใช้ ICT ในการริเริ่มการจัดการความรู้

2.3 องค์กรส่วนใหญ่สร้างแนวทางของระบบการจัดการความรู้ด้วยตนเอง (Most Organizations Build Their Own KMS Solutions)

ส่วนมากของการจัดตั้งมักเป็นการพัฒนาที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กร และรวมเครื่องมือและระบบต่างๆ มากกว่าการเป็นไปตามมาตรฐานของระบบการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตลาด เหตุผลหนึ่งคือ ตลาดของระบบการจัดการความรู้ยังสับสนและมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผู้จัดจำหน่ายที่เป็นผู้นำ ส่วนอีกเหตุผลหนึ่งคือ องค์กร กลัวการสูญเสียความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ถ้ามีการแลกเปลี่ยนระบบการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรที่สร้างขึ้นสำหรับมาตรฐานซอฟต์แวร์ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจของตน

2.4 การบูรณาการส่วนต่างๆ ของระบบการจัดการความรู้โดยสอดแทรกเรื่อง ปฏิสัมพันธ์และการเชื่อมต่อ (Integrative KMS Functions Predominate, but Interactive and Bridging KMS Functions Catch Up)

หน่วยงานส่วนมากเน้นที่การบูรณาการหน้าที่ระบบการจัดการความรู้กับความรู้ที่เป็นเอกสารที่เห็นได้อย่างชัดเจนซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกเนื่องจากเอกสารจำนวนมากอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการเอกสารและการออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อทำให้เป็นระบบได้ ถูกเรียนรู้และใช้ฐานจากเอกสารซึ่งได้จัดเตรียมไว้ให้เห็นได้ และทำให้ฐานความรู้ขององค์กรและมีแนวโน้มของการร่วมมือและเป็น Bridging KMS มากขึ้น

2.5 ขาดการบูรณาการระหว่างการจัดการความรู้สัมพันธ์กับระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (KM-Related ICT Systems Lack Integration)

หลายองค์กร ความหลากหลายของระบบเป็นการพัฒนาขึ้นโดยปราศจากกรอบของงานที่จะบูรณาการ มีการนำเสนอการบูรณาการหน้าที่ภายในหนึ่งระบบงานหน่วยงานสร้าง Enterprise Knowledge Portal ซึ่งบูรณาการเข้าถึงได้มาก หน้าที่ของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ ICT ในหน่วยงานส่วนมากยังคงไม่ได้รับการบูรณาการ

2.6 ระบบการจัดการความรู้มีความซับซ้อนมาก (KMS are Highly Complex Systems)

ระบบการจัดการความรู้โดยทั่วไปแล้วยังคงเป็นระบบ ICT ที่ซับซ้อนอยู่มาก เนื่องจาก 1) ความซับซ้อนทางเทคนิคของหน้าที่ “ อัจฉริยะ ” ซึ่งทำให้ระบบการจัดการความรู้แตกต่างจากระบบเดิมๆ อย่างเห็นได้ชัด และจำนวนข้อมูล เอกสารและข่าวสารที่เชื่อมโยงกันอยู่มาก 2) ความซับซ้อนของปัญหาขององค์กรซึ่งส่งผลต่อธุรกิจและกระบวนการความรู้ เช่นเดียวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร และ 3) ความซับซ้อนของมนุษย์อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในการจัดการความรู้ซึ่งเป็นการต้องการจากผู้ทำงานใช้ความรู้ขององค์กร ในฐานที่ระบบการจัดการความรู้ได้บูรณาการเข้าไปในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนโดย ICT ของพนักงานที่ใช้ความรู้

3. หน้าที่ของระบบการจัดการความรู้ที่สำคัญมี 3 ประการดังนี้

3.1 ระบบการบูรณาการ (Integrative Functions)

ผลจากการสำรวจ พบว่ามีหน้าที่ 28 ประการที่มีคุณลักษณะเป็นสถาปัตยกรรมระบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ หน้าที่โดยทั่วไปคือ สนับสนุนการจัดการ องค์ประกอบของความรู้ในลักษณะการเคลื่อนย้ายในเวลาที่แตกต่างกันระหว่างผู้ที่มีส่วนร่วมหน้าที่เหล่านั้นถูกจัดออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) การค้นหาและนำเสนอความรู้ 2) การจัดหา การพิมพ์ และการจัดการความรู้ 3) อบรมที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน และ 4) การบริหารจัดการ

3.2 ระบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Functions)

ผลจากการสำรวจ พบว่ามีหน้าที่ 20 ประการที่เป็นระบบการจัดการความรู้เชิงปฏิสัมพันธ์ซึ่งจะเน้นโดยตรงที่การแบ่งปันความรู้หรือการพัฒนาความรู้ร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญและหรือพนักงานที่ใช้ความรู้ หรือระหว่างผู้จัดหาความรู้และผู้แสวงหาความรู้ หน้าที่ดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) การสื่อสารและการร่วมมือกันทางความรู้ 2) การเรียนทางไกล และ 3) การบริหารจัดการ

3.3 ระบบเชื่อมต่อ (Bridging Functions)

ผลจากการสำรวจ พบว่ามีหน้าที่ 14 ประการที่เชื่อมต่อบริบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการและเชิงปฏิสัมพันธ์ เป้าหมายของหน้าที่เหล่านั้นคือ เชื่อมโยงองค์ประกอบความรู้กับเครือข่ายความรู้ และเพิ่มคุณค่าให้กับการค้นหาและการนำเสนอความรู้โดยการพิจารณารูปแบบของการใช้หน้าที่ ระบบการจัดการความรู้ของกลุ่มและผู้ที่มีส่วนร่วม หน้าที่ที่เชื่อมต่อบริบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการและเชิงปฏิสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) การค้นหาและนำเสนอความรู้ 2) การจัดหา การพิมพ์ และการจัดการความรู้ และ 3) การบริหารจัดการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยแบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ฯ

ตรวจสอบคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

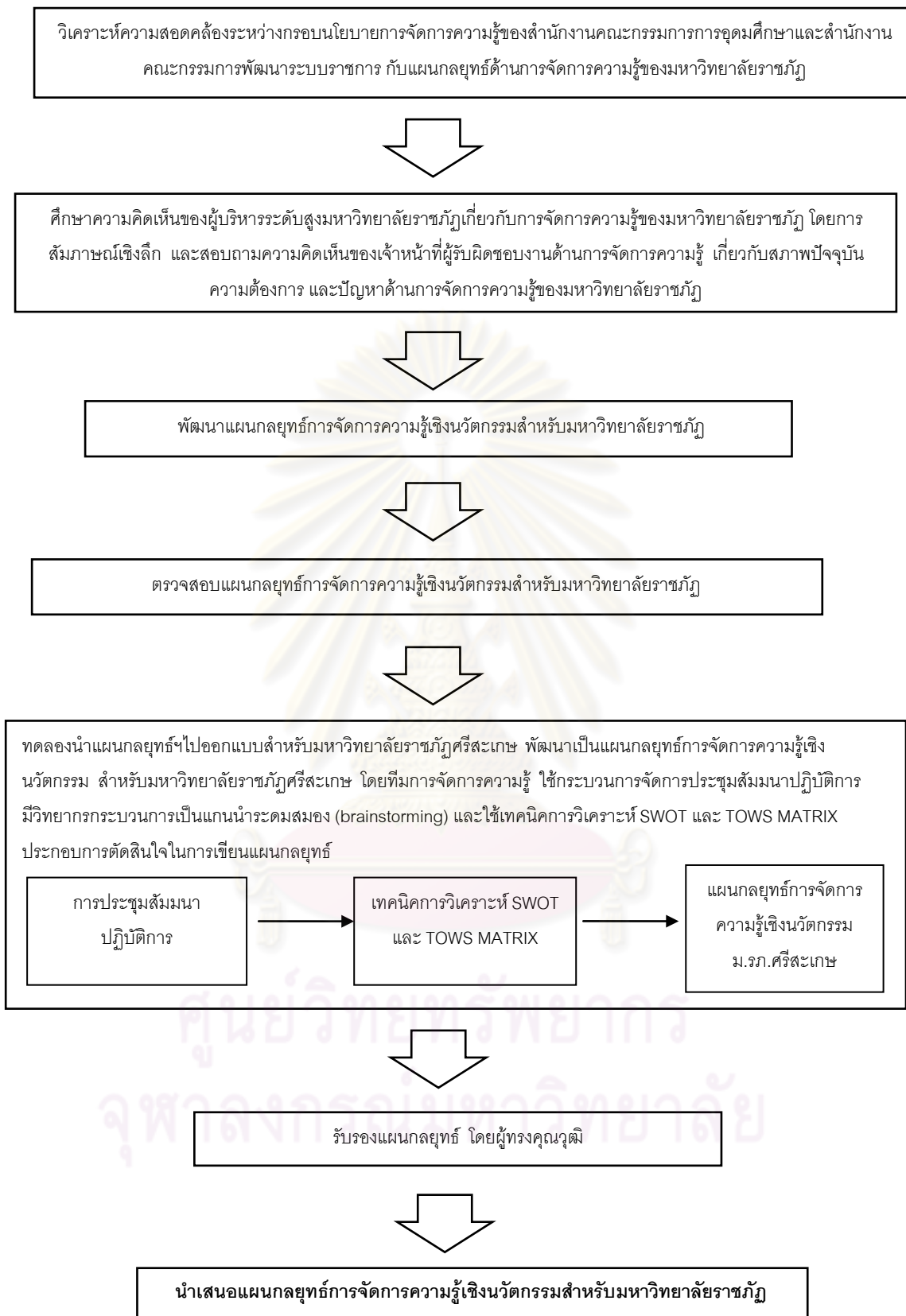
ขั้นตอนที่ 5 ทดลองนำแผนกลยุทธ์ไปออกแบบสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ พัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยทีมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ขั้นตอนที่ 6 รับรองแผนกลยุทธ์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

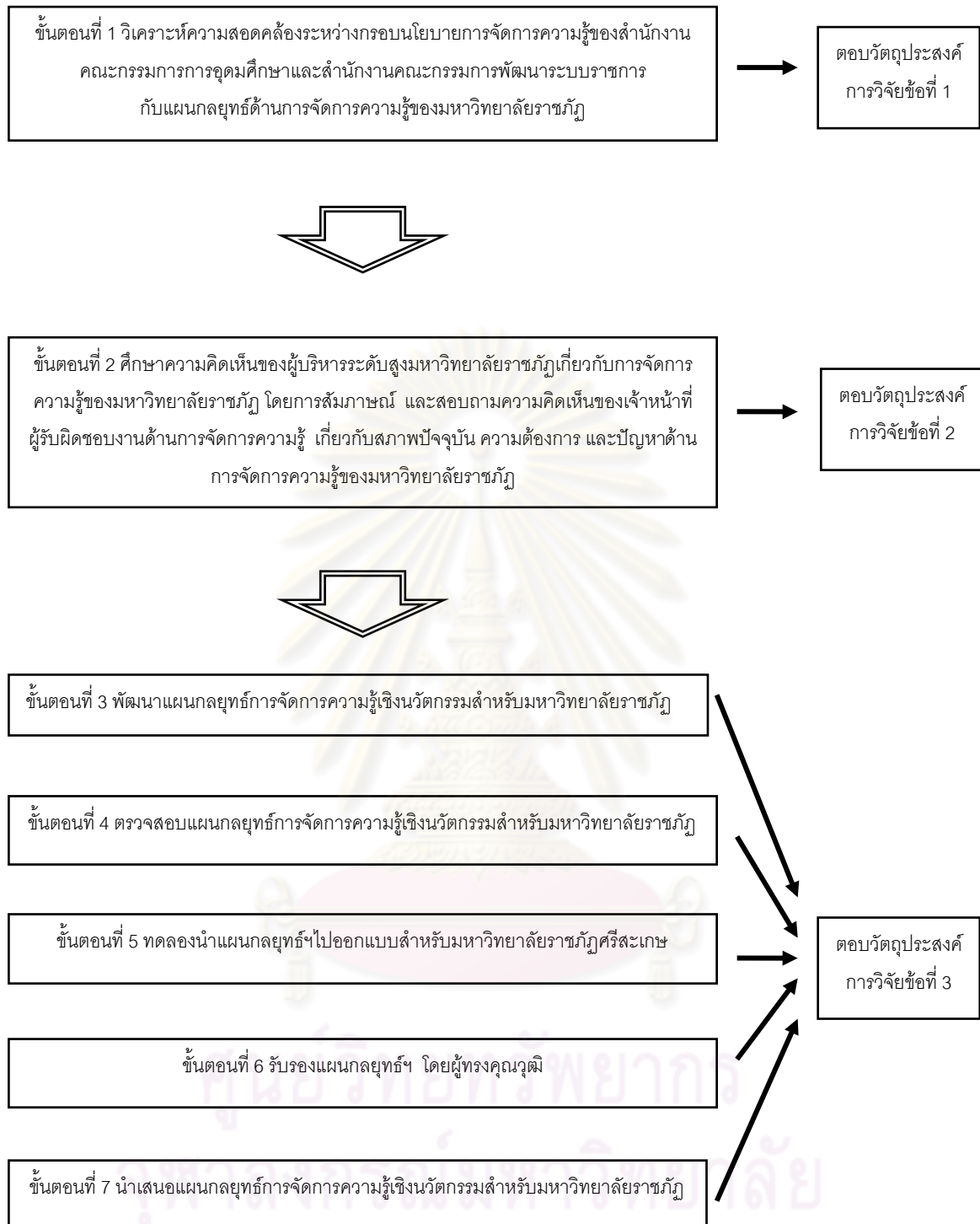
ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภาพที่ 3.2 สรุปการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การศึกษาขั้นแรกเป็น การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการ
ความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยศึกษาจากเอกสารผล
การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดตามเกณฑ์มาตรฐาน การประกันคุณภาพ
การศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ แล้วทำการวิเคราะห์และเขียนสรุปเชิงบรรยายใน
รายละเอียดและความสอดคล้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินงานตามหลักการวิเคราะห์เนื้อหา
(Krippendorff, 1980 ; Fraekel and Wallen, 2000 ; พรชูลี อาชาวอำรุง, 2543) และมีขั้นตอน
การวิเคราะห์เนื้อหา (Krippendorff, 1980) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การออกแบบ

1.1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการสังเคราะห์เอกสารแผนการจัดการความรู้ของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ และเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ จัดทำดัชนีรายการ พัฒนาโครงสร้างและรหัสข้อมูล

1.2 การตรวจสอบความถูกต้องในการจัดทำดัชนีรายการ ขั้นเริ่มต้นผู้วิจัยได้
จัดแบ่งกลุ่มของการจัดการความรู้ จากนั้นได้นำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และเพื่อการปรับปรุง
แก้ไข

2. การดำเนินการ

เมื่อจัดทำดัชนีรายการและจัดแบ่งกลุ่มของการจัดการความรู้ จากนั้นได้ใช้วิธี
ตรวจสอบความถูกต้องดังนี้

2.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหา จัดประเด็น ลงรหัส จากนั้นพิจารณาประเด็นที่แตกต่าง
และตรวจสอบซ้ำ

2.2 รายละเอียดการวิเคราะห์การจัดการความรู้ แบ่งเป็น

2.2.1 ลักษณะที่ทีมงาน KM

2.2.2 เป้าหมายในการจัดการความรู้

2.2.3 หน่วยวัดผลการจัดการความรู้

2.2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.2.5 ขั้นตอนการจัดการความรู้

2.2.6 องค์ประกอบในการจัดการความรู้

3. การรายงาน

การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ เป็นการสรุปประเด็น แล้วนำมาจัดเป็นชุดของข้อมูล ได้แก่ ลักษณะที่มงาน KM เป้าหมายในการจัดการความรู้ หน่วยวัดผลการจัดการความรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ขั้นตอนการจัดการความรู้ องค์ประกอบในการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (structured-interview questions)

และสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย และมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 3.1 สรุปวิธีการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาชั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนย่อย	กระบวนการดำเนินการวิจัย	เครื่องมือ	กลุ่มตัวอย่าง
ขั้นตอนย่อยที่ 2.1	การศึกษาความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	แบบสอบถาม (questionnaires)	เจ้าหน้าที่ / ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 คน
ขั้นตอนย่อยที่ 2.2	การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้	การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (structured-interview questions)	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 ท่าน

1. กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ ผู้ที่มีตำแหน่งบริหารในระดับอธิการบดี จำนวน 4 ท่าน จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
2. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ คณะกรรมการที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ที่ปรึกษา หัวหน้าเลขานุการ หรือทีมงานที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างที่ทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 40 คน

2. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยมีกระบวนการดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (structured-interview questions) ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

แบบ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (structured-interview questions) ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ในเรื่องเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้

การสร้างแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง (structured-interview questions) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. พัฒนาเครื่องมือที่เป็นแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง โดยนำแบบสอบถามที่พัฒนาเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม ในด้านเนื้อหาและความชัดเจนในการใช้ภาษาเพื่อสื่อความหมาย

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปใช้จริง โดยการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

3.1 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ก หน้า 314) โดยพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหา และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อความหมาย

3.2 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ โดยการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะที่ผ่านการตรวจสอบ ของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

3.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้สัมภาษณ์กับผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

3.4 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อศึกษา ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ ความต้องการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสร้างแบบสอบถาม มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. ดำเนินการร่างข้อคำถามเพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำแบบสอบถามที่พัฒนาเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม ในด้านเนื้อหาและความชัดเจนในการใช้ภาษาเพื่อสื่อความหมาย

3. นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ก หน้า 314) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ หรือ IOC (Item Objective Congruence) โดย

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้นนำมาคำนวณค่า IOC โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

ΣR หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยค่า IOC ที่เหมาะสมของข้อความต้องมากกว่าหรือเท่ากับ .50 ผลการตรวจสอบค่า IOC พบว่ามีค่าเท่ากับ .85

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับ ทีมงานการ
จัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

1. ส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ โดยมีการนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ อย่างชัดเจน และจัดส่งโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ 2 สัปดาห์

2. สัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (structured-interview questions) มีการจดและบันทึกเทปขณะทำการสัมภาษณ์ไปจนถึงสิ้นสุดการสัมภาษณ์ โดยระยะเวลาในการดำเนินการสัมภาษณ์ ช่วงเดือน พฤศจิกายน – ธันวาคม 2553

3. นำคำให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์สรุปประเด็นต่างๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

4. นำผลการสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ที่ได้ มาเชื่อมโยงและสรุปเป็น ภาพรวมของผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ของทุกคน

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม มีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

1. ส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

2. จัดส่งแบบสอบถามไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัย

ราชภัฏศรีสะเกษ จำนวนทั้งสิ้น 40 ฉบับ (มหาวิทยาลัยราชภัฏละ 10 ฉบับ) ระยะเวลาในการดำเนินการ คือ ช่วงเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม 2553 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด มีจำนวน 38 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ความคิดเห็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ นำมาวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าความถี่ ร้อยละ

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนา(ร่าง)แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการดำเนินการในขั้นตอนนี้ ได้แก่

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม ที่ได้จากการศึกษา มาทำการสังเคราะห์ เพื่อใช้ในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
2. ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ TOWS Matrix ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 4 แห่ง จากเอกสารสรุปรายงานประจำปีและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
3. ดำเนินการเขียนแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. นโยบาย
4. ยุทธศาสตร์
5. เป้าหมาย
6. ตัวชี้วัด
7. กลยุทธ์
8. มาตรการ

9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

10. แผนงาน

11. โครงการ

4. ผู้วิจัยนำ(ร่าง)แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม รวมถึงข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีกระบวนการดำเนินการในตรวจสอบคุณภาพของแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ตรวจสอบคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ก หน้า 314)

โดยใช้แบบประเมินปลายเปิด ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิสามารถวิพากษ์วิจารณ์ และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ตามองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีองค์ประกอบที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. นโยบาย
4. ยุทธศาสตร์
5. เป้าหมาย
6. ตัวชี้วัด
7. กลยุทธ์
8. มาตรการ
9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
10. แผนงาน
11. โครงการ

2. การปรับปรุงแก้ไข

หลังจากการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองนำแผนกลยุทธ์ฯ ไปออกแบบสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยที่จัดการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ใช้กระบวนการจัดการประชุมสัมมนาปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 20 คน เพื่อเข้าร่วมการประชุมสัมมนาปฏิบัติการ เพื่อร่วมกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ และการเขียนแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้

2. ทำหนังสือเชิญผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมสัมมนาปฏิบัติการ

3. กำหนดวันประชุมสัมมนาปฏิบัติการ เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ และการเขียนแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ในระหว่างวันที่ 13-14 มกราคม 2554 เวลา 9.00 น.- 16.00 น.

3.1 ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ TOWS Matrix ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเขียนแผนกลยุทธ์

3.2 ดำเนินการเขียนแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จากการจัดการประชุมสัมมนาปฏิบัติการ มีวิทยากรกระบวนการเป็นแกนนำระดมสมอง (brainstorming) ซึ่งแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) นโยบาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) เป้าหมาย 6) ตัวชี้วัด 7) กลยุทธ์ 8) มาตรการ 9) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 10) แผนงาน 11) โครงการ

4. ผู้วิจัยสรุปประเด็นจากการประชุมปฏิบัติการ มาเขียนสรุปวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์ต่อไป

5. พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

การจัดประชุมสัมมนาปฏิบัติการ โดยมีวิทยากรแกนนำระดมสมอง (brainstorming) ใช้ระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 2 วัน ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 กิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาปฏิบัติการ

วันที่	กิจกรรม	เครื่องมือ/กระบวนการ
วันที่ 13 มกราคม 2554	ภาคเช้า - กลุ่มผู้เข้าร่วมการประชุมฯ เข้า รายงานตัวตามวัน เวลา และสถานที่ ที่กำหนด - แนะนำวิทยากร - การให้ความรู้ เรื่อง การจัดการ ความรู้เชิงนวัตกรรม การเขียน แผนการจัดการความรู้ - แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อทำกิจกรรมการ วิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix	-การบรรยายให้ความรู้ โดย วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ -เทคนิควิเคราะห์ SWOT และ การทำ TOWS matrix
	ภาคบ่าย - นำเสนอผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix ของแต่ละกลุ่ม - แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อทำกิจกรรม การเขียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ประเด็นยุทธศาสตร์	การประชุมสัมมนาปฏิบัติการ โดยมีวิทยากรแกนนำระดม สมอง (brainstorming)
วันที่ 14 มกราคม 2554	ภาคเช้า - แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมการประชุมฯ ออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อทำกิจกรรม การเขียน เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ปัจจัยแห่งความสำเร็จ กลวิธี แผนงาน และโครงการ	การประชุมสัมมนาปฏิบัติการ โดยมีวิทยากรแกนนำระดม สมอง (brainstorming)

ตารางที่ 3.2 กิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาปฏิบัติการ (ต่อ)

วันที่	กิจกรรม	เครื่องมือ/กระบวนการ
ภาคบ่าย	- ผู้เข้าร่วมการประชุม ร่วมกันสรุปแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ - เสนอแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	การนำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ขั้นตอนที่ 6 รับรองแผนกลยุทธ์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นตอนการรับรองแผนกลยุทธ์ฯ ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินเพื่อรับรองแผนกลยุทธ์ฯ ทั้ง 2 แผน ได้แก่

6.1 รับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

6.2 รับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศรีสะเกษ

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1 รับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

การตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของ(ร่าง)แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำเสนอ(ร่าง)แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ก หน้า 315) ตรวจสอบ และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

การสร้างแบบรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. สร้างแบบรับรองแผนกลยุทธ์ฯ ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข

2. ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความถามและวัตถุประสงค์ หรือ IOC (Item Objective Congruence) โดย

+1 หมายถึง แนใจว่าข้อความถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แนใจว่าข้อความถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง แนใจว่าข้อความถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้นนำมาคำนวณค่า

IOC โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ

IOC หมายถึง ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความถามและวัตถุประสงค์

ΣR หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยค่า

IOC ที่เหมาะสมของข้อความถามมากกว่าหรือเท่ากับ .50 ผลการ

ตรวจสอบค่า IOC พบว่ามีค่าเท่ากับ .85

3. ปรับปรุงแบบรับรองแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปใช้ในการรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

4. นำแบบรับรองแผนกลยุทธ์ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. นำข้อมูลที่ได้จากแบบรับรองมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1970) ดังนี้

แบบรับรองแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเป็น แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Likert's Scale Type) มีเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับปานกลาง

กลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมากที่สุด

ที่สุด

6. นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และครบถ้วนมากที่สุด

6.2 รับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

การตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของ(ร่าง)แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำเสนอ(ร่าง)แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ก หน้า 315) ตรวจสอบ และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

การสร้างแบบรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. สร้างแบบรับรองแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไข

2. ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ หรือ IOC (Item Objective Congruence) โดย

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้นนำมาคำนวณค่า

IOC โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

- เมื่อ IOC หมายถึง ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์
 ΣR หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
- โดยค่า IOC ที่เหมาะสมของข้อความต้องมากกว่าหรือเท่ากับ .50 ผลการ
 ตรวจสอบค่า IOC พบว่ามีค่าเท่ากับ .84
3. ปรับปรุงแบบรับรองแผนกลยุทธ์ฯ เพื่อนำไปใช้ในการรับรองแผนกลยุทธ์การ
 จัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษต่อไป
 4. นำแบบรับรองแผนกลยุทธ์ฯ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรับรองแผนกลยุทธ์การ
 จัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
 5. นำข้อมูลที่ได้จากแบบรับรองมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (X) และ
 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ
 เบสท์ (Best, 1970) ดังนี้
- แบบรับรองแผนกลยุทธ์ฯ มีลักษณะเป็น แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5
 ระดับ (Likert's Scale Type) มีเกณฑ์ดังนี้
- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
 - 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
 - 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
 - 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อย
 ที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อย
 กลาง
- ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับปาน
 กลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมาก
 ที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมาก
 ที่สุด

6. นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการประเมินของ ผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และครบถ้วนมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัย ราชภัฏ

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ มีรายละเอียดดังนี้

แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. การนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ไปใช้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.3 แสดงสรุปขั้นตอนกระบวนการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการ/เครื่องมือ	กลุ่มตัวอย่าง	การวิเคราะห์ข้อมูล
1. เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1.วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของ สกอ. และ กพร. กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	เอกสารผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และการสัมภาษณ์เชิงลึก	มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2540 จำนวน 4 แห่ง	การวิเคราะห์เนื้อหา, การสรุปเชิงบรรยาย
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันความต้องการและปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2.1 การศึกษาความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	แบบสอบถาม	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ค่าความถี่, ค่าร้อยละ

ตารางที่ 3.3 แสดงสรุปขั้นตอนกระบวนการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย	เครื่องมือ	กลุ่มตัวอย่าง	การวิเคราะห์ข้อมูล
	2.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้	การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง	อธิการบดีมหาวิทยาลัย ราชภัฏ	การวิเคราะห์เนื้อหา
3. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	3. พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	วิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เชิงลึกแบบสอบถาม และ เอกสารรายงาน มาใช้ในการ พัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ การจัดการความรู้	-	-
	4. ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ฯ	แบบประเมินปลายเปิด	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน	การสรุปเชิงบรรยาย
	5. ทดลองนำแผนกลยุทธ์ฯไป ออกแบบสำหรับมหาวิทยาลัย ราชภัฏศรีสะเกษ	การจัดการประชุมสัมมนา ปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน โดยมีวิทยากรกระบวนการ เป็นแกนนำระดมสมอง (brainstorming)	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ งานด้านการจัดการ ความรู้ของ มรภ.ศรีสะเกษ จำนวน 20 คน	การสรุปเชิงบรรยาย

ตารางที่ 3.3 แสดงสรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย	เครื่องมือ	กลุ่มตัวอย่าง	การวิเคราะห์ข้อมูล
3. เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6. รับรองแผนกลยุทธ์	แบบรับรองแผนกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน	ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
	7. นำเสนอแผนกลยุทธ์	การสรุปเชิงบรรยาย		

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏและวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับความต้องการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ผลการทดลองนำแผนกลยุทธ์ฯไปออกแบบแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศิษย์เก่าของผู้ทรงคุณวุฒิ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.1 วิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์
1. การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	จากการศึกษาผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ยังไม่มีแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
2. ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	กรอบนโยบายการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ปรากฏใน ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อยู่ใน ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

เกณฑ์การประเมินในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้เพื่อ
พัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ของ
สถาบันอุดมศึกษา (สกอ.: 2.4 ระบบบริหารพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน และ 7.2
การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้)

คำอธิบาย : พิจารณาความสำเร็จของตัวชี้วัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการประกัน
คุณภาพการศึกษาภายในของตัวบ่งชี้ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด
จากรายงานการประเมินคุณภาพภายใน (ประกอบด้วย รายงานการประเมินตนเอง และผลการ
ประเมินคุณภาพภายในในระดับสถาบัน) ผ่านระบบ CHE QA Online

เกณฑ์การให้คะแนน : เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินในคู่มือการประกัน
คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ทั้งเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปและ
เกณฑ์มาตรฐานเพิ่มเติมเฉพาะกลุ่ม

แนวทางการประเมินผล : ประเมินผลจากข้อมูลพื้นฐาน (common data set)
เอกสาร/หลักฐานอ้างอิง ผลการประเมินตนเอง ผลการประเมินของคณะกรรมการประเมิน
คุณภาพ รายงานการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบัน ผ่านระบบ CHE QA Online ในส่วนที่
เกี่ยวข้อง หรือเอกสาร/หลักฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือการสัมภาษณ์ผู้จัดทำข้อมูล

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ได้อธิบายไว้ใน คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : มาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมี
การสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่
สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัว
บุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และ
พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษา
มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน

ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถาบัน การกำหนดแนววิสัยปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันให้ดียิ่งขึ้น

เกณฑ์มาตรฐาน :

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1
3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge)
5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ซึ่งสรุปได้ว่า กรอบนโยบายการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และจากการศึกษาผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ยังไม่มีแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับความต้องการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงมี 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นไปเพื่อสนองตอบตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 บัญญัติในมาตรา 11 ว่า “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และ

ปรับทัศนคติข้าราชการในสังคมให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” และเพื่อ
 รองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ในตัวบ่งชี้ที่
 7.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเพื่อ
 รองรับการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับ
 ความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา
 แต่ทั้งนี้การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่สามารถนำการ
 จัดการความรู้มาประยุกต์ใช้การการดำเนินการของมหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริง ดำเนินการ
 เพียงเพื่อรองรับการประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงาน
 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

2. วิสัยทัศน์/มุมมองเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1 ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ขององค์กร ที่สามารถสร้าง
 มูลค่าเพิ่มและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ
 องค์กร

2.2 การจัดการความรู้ สามารถนำมาช่วยขับเคลื่อนพันธกิจต่างๆของ
 มหาวิทยาลัยได้ในหลายมิติ ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย

2.3 การจัดการความรู้มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ทันสมัยกับการ
 เปลี่ยนแปลงของโลก และสร้างความรู้ให้กับท้องถิ่นที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตของชุมชน

2.4 ผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการ
 ปฏิบัติงานจริงในทุกส่วนทุกสายงาน โดยจะเน้นการพัฒนาใน 2 ทิศทาง คือ แนวตั้งในด้าน
 คุณภาพการศึกษา และในแนวราบ คือ การพัฒนาท้องถิ่น ศึกษาองค์ความรู้ และสร้างความรู้
 ให้กับท้องถิ่นที่มีความเหมาะสมกับวิถีชีวิต

2.5 การจัดการความรู้ถูกนำมาใช้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
 แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์หรือวิธีดำเนินการที่ชัดเจน เช่น บุคลากรเข้าทำงานวิจัย ส่วนภายนอก
 มหาวิทยาลัยการจัดการความรู้นำมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของกลุ่มประชาชนที่อาศัยอยู่
 ใกล้เคียงมหาวิทยาลัย ให้มีความรู้ในการดำเนินชีวิตในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

2.6 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ให้ได้มาตรฐาน และ
 สามารถนำมาใช้อ้างอิงได้ในเชิงวิชาการ

2.7 สนับสนุนการศึกษาริวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่/นวัตกรรมใหม่ที่มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อเพิ่มขีดการแข่งขันของมหาวิทยาลัย

2.8 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินองค์ความรู้/นวัตกรรมที่สร้างขึ้น เพื่อกำหนดคุณภาพของนวัตกรรมหรือความรู้ที่ค้นพบ

2.9 มุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นเป็นวงกว้าง

3. บทบาทของผู้บริหารในการดำเนินงานการจัดการความรู้

3.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร โดยที่ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น และมีความมุ่งมั่นที่สนับสนุนอย่างจริงจัง

3.2 กำหนดนโยบาย สร้างแผนกลยุทธ์ และให้แนวทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ให้แทรกเข้าไปอยู่ในงานประจำวัน จนเกิดเป็นเนื้อเดียวกันระหว่างเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

3.3 บทบาทสำคัญ คือ หัวขบวนในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ให้นโยบาย สร้างแรงจูงใจ และเป็นผู้นำในการปฏิบัติจริง

3.4 ส่งเสริม สนับสนุน ทรัพยากร รวมถึงงบประมาณหรือหาแหล่งทุน มาช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

3.5 ส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ตลอดเวลา และสร้างเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร

3.6 สนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

3.7 สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆหรือองค์ความรู้ใหม่ให้กับมหาวิทยาลัย อาจจะเป็นในรูปแบบของ รางวัล ค่าชม หรือให้ทุนสนับสนุน เป็นต้น

3.8 สนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้

3.9 มีการกำหนดให้ผลงานการสร้างสรรค์นวัตกรรม/การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่ใช้ในการประกอบการพิจารณาประเมินความดีความชอบ และให้ผลตอบแทนบุคลากร

3.10 ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อสร้างและพัฒนา Core Competencies ให้กับมหาวิทยาลัย

4. ความคาดหวังและเป้าหมายการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 ด้านการผลิตบัณฑิต สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นโดยจะใช้ในลักษณะที่เป็น peer coaching คือ เน้นในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม โดยมหาวิทยาลัยเราจะมีกิจกรรมต่างๆที่เป็นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในกลุ่มของนักศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มบอกล่าประสบการณ์ในต่างแดน โดยมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สมบูรณ์ โดยใช้รูปแบบ “LERT Model” (เฉลย ภูมิพันธ์ุ, 2553) มาใช้ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

L : Language ภาษาจะเป็นปัจจัยในการสะท้อนความคิดและการสื่อสาร

E : Experience สร้างประสบการณ์เพื่อสร้างอนาคตด้วยปัญญา

R : Research สร้างความรู้ใหม่ด้วยการวิจัยและพัฒนา

T : Technology ใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียน ทำงาน ค้นคว้าสิ่งที่จะแข่งขันได้ จะต้องเป็นเรื่องของคุณภาพการจัดการเรียนการสอน คุณภาพของบัณฑิต มันจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการจะแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆได้

4.2 ด้านการวิจัย ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาวิจัยในหลายมิติ อาจจะเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อการรวบรวมองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นมาจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ หรือส่งเสริมการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยใช้แนวคิด “KUSA” (เฉลย ภูมิพันธ์ุ, 2553) เป็นแนวทางในการส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆให้เกิดขึ้น

K : Knowledge มีความรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา

U : Understand มีความเข้าใจในศาสตร์ของตนอย่างลึกซึ้ง

S : Skill สร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

A : Attitude สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน

4.3 ด้านการบริการวิชาการ ต้องการสร้างแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต "SOURCE OF KNOWLEDGE FOR A LIFETIME" ถ้ามองภาพกว้างๆใหญ่ๆ คือ มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นแหล่งที่พึ่งพิงของท้องถิ่นได้ หมายความว่า รวบรวมองค์ความรู้ต่างๆที่อยู่ในจังหวัด ข้อมูลต่างๆของจังหวัดในทุกมิติ จะต้องจัดเก็บรวบรวมไว้ โดยมีหลักวิชาการที่ถูกต้องรองรับ ผ่าน

กระบวนการวิจัย ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล และสามารถนำไปใช้อ้างอิงในเชิงวิชาการได้

4.4 ด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยได้นำเอาองค์ประกอบหลัก 4 ด้านมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ คือ

มาตรฐาน มีการกำหนด/สร้างเกณฑ์มาตรฐาน ขององค์ความรู้หรือนวัตกรรม

เรียบง่าย สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชนท้องถิ่น

ก้าวหน้า สร้างความก้าวหน้า สร้างมูลค่า เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

สามัคคี ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือความสามัคคีทั้งองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม และมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้น

5. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการความรู้

5.1 จุดแข็ง

5.1.1 มีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.1.2 บุคลากรมีความมุ่งมั่นสูงต่อผลสัมฤทธิ์ในทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย

5.1.3 บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.1.4 เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ที่สามารถปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรให้เกิดขึ้นได้

5.1.5 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

5.2 จุดอ่อน

5.2.1 ขาดแคลนบุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

5.2.2 ระบบการบริหารจัดการยังต้องได้รับการพัฒนา

5.2.3 งานวิจัยยังไม่มีอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับภารกิจอื่น

5.2.4 บุคลากรมีภาระงานที่รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการพัฒนางาน

5.2.5 คุณภาพบัณฑิตยังไม่เป็นไปตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

5.2.6 บุคลากรยังไม่มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่

มากพอ

5.3 โอกาส

5.3.1 มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในระดับจังหวัดและได้รับความร่วมมือด้วยดีจากหน่วยงานภายนอก

5.3.2 มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชีวภาพ ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นโอกาสให้สามารถสร้างแหล่งเรียนรู้ และพัฒนางานวิชาการ ระดับสากลบนรากฐานวัฒนธรรมท้องถิ่น

5.3.3 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพบนข้อจำกัดด้านต่าง ๆ

5.3.4 ได้รับความร่วมมือจากนานาชาติเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

5.4 อุปสรรค

5.4.1 นโยบายการจำกัดกำลังคนภาครัฐ

5.4.2 งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ

5.4.3 ขาดตลาดที่จะมารองรับผลผลิตที่ได้จากการศึกษาวิจัย

6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

6.1 มีการจัดสรรงบประมาณ มีการจัดตั้งกองทุนสำหรับการวิจัย การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการสร้างความรู้ใหม่ๆ

6.2 การยกย่องชมเชยอย่างเปิดเผย และให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบทั้ง เงินรางวัล การยกย่องเชิดชู หรือประกาศนียบัตร

6.3 สร้างเวทีในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการเผยแพร่ และนำเสนอผลงานที่เป็นความสำเร็จหรือความภาคภูมิใจ จากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

6.4 ส่งเสริมและสร้างโอกาสให้กับบุคลากร ได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การประชุมอบรมสัมมนาต่างๆ

6.5 ส่งเสริมและให้การสนับสนุนบุคลากรนำเสนอผลงานในเวทีระดับชาติหรือนานาชาติ

- 6.6 สร้างเป้าหมายของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก
- 6.7 ผู้บริหารให้คุณค่าและความสำคัญกับการเรียนรู้ รวมถึงมีความชัดเจนในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพิจารณาความดีความชอบ
- 6.8 จัดให้มีระบบประเมินผลที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่าย
- 6.9 ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน และกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

7. ปัจจัยความพร้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม

- 7.1 ด้านหน่วยงาน
- 7.1.1 วัฒนธรรมองค์กร มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแบ่งปันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่สมบูรณ์ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น
- 7.1.2 แผนกลยุทธ์ ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย และจำเป็นจะต้องมีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ
- 7.1.3 วิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ในด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นเป้าหมายขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกันขับเคลื่อน
- 7.1.4 ผู้นำ จะต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบายและพันธกิจต่างๆของมหาวิทยาลัย และเป็นแบบอย่างที่ดี ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากร รวมถึงมีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ
- 7.1.5 โครงสร้างองค์กร มีหน่วยงานรองรับโดยตรง และมีระบบการบริหารงานที่ดี ลดความซับซ้อน
- 7.1.6 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือเป็นสื่อกลางของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ถ่ายทอดความรู้
- 7.1.7 มีแหล่งหรือศูนย์กลางที่เก็บรวบรวมความรู้ เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

7.1.8 สร้างแหล่งความรู้ตลอดชีวิต สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

7.2 ด้านบุคลากร

7.2.1 บุคลากรมีจิตวิญญาณที่จะแสวงหาความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้สร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7.2.2 บุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

7.2.3 บุคลากรจะต้องมีทัศนคติที่ดี ในการเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับและแบ่งปันความรู้แก่กัน

7.2.4 มีทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาได้

7.2.5 มีบุคลากรต้นแบบด้านการจัดการความรู้

7.2.6 มีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

7.2.7 ให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร

7.3 ด้านการจัดการความรู้

7.3.1 มีระบบการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ มีฐานข้อมูลหรือฐานความรู้ที่ง่ายต่อการเข้าถึง และสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

7.3.2 มีโครงสร้างและทีมงานที่มีความรู้ รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้โดยตรง รวมถึงมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

7.3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร มีการแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากการปฏิบัติงานและการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ

7.3.4 มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการนำมาใช้จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย และเป็นแหล่งข้อมูลฐานความรู้ในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้

7.3.5 มีการประยุกต์กระบวนการจัดการความรู้ เข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน

7.3.6 มีการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร และสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

7.3.7 จัดเก็บความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ ให้อยู่ในรูปแบบที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ เช่น การเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

7.3.8 ส่งเสริมให้มีการนำเอาสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

8. สิ่งท้าทายในการนำการจัดการความรู้มาใช้ /การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กร

8.1 มหาวิทยาลัยได้นำเอาหลักแนวคิดที่ว่า “อย่าอ้างความขาดแคลนเป็นข้อจำกัดในการทำงาน” แต่ให้ประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบบนข้อจำกัดที่มี

8.2 ความท้าทาย คือ ต้องพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคง ภายใต้แนวคิด “ความรู้จะต้องมี ความดีกับชาวบ้านต้องทำได้” (สุวกิจ ศรีปัดถา, 2553) ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัยจะต้องอยู่กับท้องถิ่น แต่ต้องก้าวให้ทันวิทยาการของโลก

8.3 สร้างและส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้และแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา รวมถึงสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างจริงจัง

8.4 การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาใช้ในการดำเนินกิจการด้านต่างๆ รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับมหาวิทยาลัยเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้

ตัวแปร	ลักษณะตัวแปร	N	%
เพศ	ชาย	15	39.5
	หญิง	23	60.5
	รวม	38	100.0
อายุ	20-30 ปี	10	26.3
	31-40 ปี	26	68.4
	41-50 ปี	2	5.3
	51-60 ปี	-	-
	รวม	38	100.0
สถานที่ทำงาน	มรภ.ศรีสะเกษ	10	26.3
	มรภ.ร้อยเอ็ด	8	21.1
	มรภ.ชัยภูมิ	10	26.3
	มรภ.กาฬสินธุ์	10	26.3
	รวม	38	100.0
วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	7.9
	ปริญญาตรี	13	34.2
	ปริญญาโท	20	52.6
	ปริญญาเอก	2	5.3
	รวม	38	100.0
ตำแหน่ง	อาจารย์	22	57.9
	เจ้าหน้าที่	16	42.1
	รวม	38	100.0

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ (ต่อ)

ตัวแปร	ลักษณะตัวแปร	N	%
ประสบการณ์ทำงาน	1-5 ปี	18	47.4
	6-10 ปี	18	47.4
	10 ปี ขึ้นไป	2	5.3
รวม		38	100.0

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ จำนวนทั้งสิ้น 38 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 60.5 และ 39.5) ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 68.4) รองลงมา มีอายุระหว่าง 20-30 ปี (ร้อยละ 26.3) และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 5.3)ตามลำดับ สถานที่ทำงานสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (ร้อยละ 26.3) และสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (ร้อยละ 21.1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 52.6) มากที่สุด และรองลงมา ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 34.2) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 7.9) และระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 5.3) ตามลำดับ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ (ร้อยละ 57.9) และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 42.1) มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี (ร้อยละ 47.4) และมีประสบการณ์ทำงาน 10ปีขึ้นไป (ร้อยละ 5.3)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้

ตัวแปร	ลักษณะตัวแปร	N	%
ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	ไม่มี	-	-
	มี ระดับมากที่สุด	-	-
	มี ระดับปานกลาง	19	50.0
	มี ระดับมาก	13	34.2
	มี ระดับน้อย	4	10.5
	มี ระดับน้อยที่สุด	2	5.3
	รวม	38	100.0
ประสบการณ์ในการเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย/อบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้	ไม่เคย	3	7.9
	เคย 1 ครั้ง	8	21.1
	เคย 2 ครั้ง	8	21.1
	เคย 3 ครั้ง	8	21.1
	เคย 5 ครั้ง	4	10.5
	เคย 4 ครั้ง	3	7.9
	เคย 6 ครั้ง	3	7.9
	เคย 10 ครั้ง	1	2.6
		รวม	38
เข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมองร่วมกับผู้อื่น	ไม่เคย	2	5.3
	เคย 3 ครั้ง	12	31.6
	เคย 2 ครั้ง	10	26.3
	เคย 5 ครั้ง	6	15.8
	เคย 1 ครั้ง	2	5.3
	เคย 4 ครั้ง	2	5.3
	เคย 10 ครั้ง	2	5.3
	เคย 6 ครั้ง	1	2.6
	เคย 9 ครั้ง	1	2.6
	รวม	38	100.0

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 50.0) มากที่สุด รองลงมา มีในระดับมาก (ร้อยละ 34.2) และมีในระดับน้อย (ร้อยละ 10.5) ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย/อบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้ง (ร้อยละ 21.1) และเคยเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย 5 ครั้ง (ร้อยละ 10.5) ส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมอง ร่วมกับผู้อื่น จำนวน 3 ครั้ง (ร้อยละ 31.6) มากที่สุด รองลงมา เคยเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 2 ครั้ง (ร้อยละ 26.3) และจำนวน 5 ครั้ง (ร้อยละ 15.8) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

เหตุผลที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย	N	%
1. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น	25	28.4
2. เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง	24	27.3
3. เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาการทำงาน	22	25.0
4. หน่วยงานผลักดันและกำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องทำ	17	19.3
รวม	88	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เหตุผลที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น (ร้อยละ 28.4) มากที่สุด รองลงมา คือ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง (ร้อยละ 27.3) และเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาการทำงาน (ร้อยละ 25.0) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้

เหตุผลที่มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้	N	%
1. รองรับการประเมินของ กพร.	26	20.2
2. รองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา	28	21.7
3. ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)	12	9.3
4. นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อพัฒนางาน/พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน	24	18.6
5. เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆที่ได้จากการจัดการความรู้	17	13.2
6. ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกันถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ	22	17.1
รวม	129	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เหตุผลที่มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา (ร้อยละ 21.7) มากที่สุด รองลงมา คือ เพื่อรองรับการประเมินของ กพร. (ร้อยละ 20.2) และเพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อพัฒนางาน/พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 18.6) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้	N	%
1. มีนโยบายที่ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดนิทรรศการ เป็นต้น	33	9.4
2. ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ	30	8.6
3. มีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบการจัดการความรู้	30	8.6
4. มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ความคิด/นวัตกรรม/ความรู้ใหม่ๆ	30	8.6
5. มีนโยบายในการจัดเก็บ/จัดระบบความรู้และนวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	30	8.6
6. มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่างๆ มาพัฒนาเป็นนวัตกรรม หรือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	28	8.0
7. มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	27	7.7
8. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	27	7.7
9. มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดสรร ตรวจสอบ และประเมินคุณค่าความรู้และนวัตกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญ	27	7.7
10. ผู้บริหารให้การยอมรับและชื่นชมในผลงานความรู้ หรือนวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างความรู้ของบุคลากร	25	7.1
11. มีนโยบายที่สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอความคิดหรือความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ	23	6.6
12. มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้บุคลากรมีลักษณะพฤติกรรมที่สนับสนุนและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	21	6.0
13. มีกระบวนการในการจัดเก็บความรู้ใหม่ๆ นวัตกรรมด้านต่างๆ ผ่านการจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ที่เป็นผลงานของคนในองค์กร	19	5.4
รวม	350	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีนโยบายที่ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดนิทรรศการ เป็นต้น (ร้อยละ 9.4) มากที่สุด รองลงมา คือ จำนวนความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ, มีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบการจัดการความรู้, มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ความคิด/นวัตกรรม/ความรู้ใหม่ๆ, มีนโยบายในการจัดเก็บ/จัดระบบความรู้และนวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 8.6) และ มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่างๆมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม หรือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (ร้อยละ 8.0) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	N	%
1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	32	23.4
2. วัฒนธรรมองค์กร	31	22.6
3. เทคโนโลยีการสื่อสารและระบบการสื่อสารความรู้	27	19.7
4. โครงสร้างพื้นฐานสำหรับใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบการบริหารการจัดการความรู้ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ สถานที่ เครื่องมือ/อุปกรณ์	26	19.0
5. การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้	21	15.3
รวม	137	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีปัจจัยด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ร้อยละ 23.4) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ร้อยละ 22.6) และด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและระบบการสื่อสารความรู้ (ร้อยละ 19.7) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	N	%
1. การทำงานเป็นทีม	34	19.2
2. การระดมความคิด	32	18.1
3. การใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือความรู้ร่วมกัน	32	18.1
4. การผลิตหรือใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อสารร่วมกัน	27	15.3
5. การผลิตองค์ความรู้และให้บริการความรู้ร่วมกัน	27	15.3
6. การกำหนดวิสัยทัศน์	25	14.1
รวม	177	100.0

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ มีการทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 19.2) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการระดมความคิด, การใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือความรู้ร่วมกัน (ร้อยละ 18.1) และการผลิตหรือใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อสารร่วมกัน, การผลิตองค์ความรู้และให้บริการความรู้ร่วมกัน (ร้อยละ 15.3) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้

การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้	N	%
1. จัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้รางวัลทีมที่มีคุณภาพ	33	26.6
2. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัล บุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มีคุณค่าแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ	29	23.4
3. สร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วมหาวิทยาลัยราชภัฏ	23	18.5
4. จัดเวทีที่มีคุณค่า เพื่อให้ให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดเวลา	21	16.9
5. สร้างทัศนคติ “ ความรู้ยิ่งให้ยิ่งออกเงย และมีประโยชน์เมื่อแลกเปลี่ยน”	18	14.5
รวม	124	100.0

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการจัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้รางวัลทีมที่มีคุณภาพ (ร้อยละ 26.6) มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัลบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มีคุณค่าแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ร้อยละ 23.4) และสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ร้อยละ 18.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และสถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

การจัดสรรอุปกรณ์และสถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้	N	%
1. มีหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการความรู้	30	30.0
2. มีป้ายนิเทศ/บอร์ดสำหรับติดประกาศเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ	24	24.0
3. มีสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม	23	23.0
4. มีสถานที่สำหรับบุคลากร ได้พบปะ/สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ และดำเนินกิจกรรมด้านความรู้	23	23.0
รวม	100	100.0

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และสถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีมีหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ (ร้อยละ 30.0) มากที่สุด รองลงมา คือ มีป้ายนิเทศ/บอร์ดสำหรับติดประกาศเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ (ร้อยละ 24.0) และมีสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม, มีสถานที่สำหรับบุคลากร ได้พบปะ/สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ และดำเนินกิจกรรมด้านความรู้ (ร้อยละ 23.0) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของสภาพการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้

การสื่อสารความรู้	N	%
1. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)	34	21.1
2. เครือข่ายอินเทอร์เน็ต / social network	34	21.1
3. โทรสาร(Fax)/โทรศัพท์	30	18.6
4. การสนทนาแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face)	26	16.2
5. เอกสารหรือจดหมายทั่วไป	20	12.4
6. เทปหรือแผ่นบันทึกข้อความ/ภาพ/เสียง เช่น วีดีโอเทป CD ROM	17	10.6
รวม	161	100.0

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สภาพการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้ มีการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail), เครือข่ายอินเทอร์เน็ต/social network (ร้อยละ 21.1) มากที่สุด รองลงมา คือ มีโทรสาร(Fax)/โทรศัพท์ (ร้อยละ 18.6) และใช้การสนทนาแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) (ร้อยละ 16.2) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของสภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้

กลยุทธ์การจัดการความรู้	N	%
1. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร	31	40.8
2. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม	23	30.3
3. มีนโยบายที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม	22	28.9
รวม	76	100.0

จากตารางที่ 4.12 พบว่า สภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร (ร้อยละ 40.8) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 30.3) และมีนโยบายที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 28.9)

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของสภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้

กลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้	N	%
1. ระบบสารสนเทศ	32	34.8
2. CoPs (ชุมชนนักปฏิบัติ)	22	23.9
3. การหมุนเวียนงาน	21	22.8
4. ระบบพี่เลี้ยง	17	18.5
รวม	92	100.0

จากตารางที่ 4.13 พบว่า สภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ มีระบบสารสนเทศ (ร้อยละ 34.8) มากที่สุด รองลงมา คือ มี CoPs (ชุมชนนักปฏิบัติ) (ร้อยละ 23.9) และ มีการหมุนเวียนงาน (ร้อยละ 22.8) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของสภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้

โครงสร้างการจัดการความรู้	N	%
1. มีกระบวนการดำเนินงาน	32	22.4
2. มีเทคโนโลยีสารสนเทศ	31	21.7
3. มีนโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม	28	19.6
4. มีโครงสร้างที่มุ่งงานการจัดการความรู้	27	18.9
5. มีการวัดผล	25	17.5
รวม	143	100.0

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้มีกระบวนการดำเนินงาน (ร้อยละ 22.4) มากที่สุด รองลงมา คือ มีกระบวนการดำเนินงาน (ร้อยละ 21.7) และมีนโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 19.6) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของสภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการจัดการความรู้

การดำเนินการจัดการความรู้	N	%
1. การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร ภายในหน่วยงานเดียวกัน	31	12.1
2. การสร้างองค์ความรู้ใหม่และสร้างนวัตกรรมใหม่	29	11.3
3. การซื้อความรู้หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้	25	9.7
4. การแสวงหาความรู้และนวัตกรรม	25	9.7
5. การเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรม	24	9.3
6. การถ่ายทอดความรู้และนวัตกรรม	24	9.3
7. การจัดระบบระเบียบองค์ความรู้และนวัตกรรม	23	8.9
8. การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรของต่างหน่วยงาน หรือหน่วยงานภายนอก	21	8.2
9. การปรับปรุงองค์ความรู้และนวัตกรรม	19	7.4
10. การให้บริการความรู้และนวัตกรรมแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือนอกหน่วยงาน	19	7.4
11. การเก็บรักษาองค์ความรู้และนวัตกรรม	17	6.6
รวม	257	100.0

จากตารางที่ 4.15 พบว่า สภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร ภายในหน่วยงานเดียวกัน (ร้อยละ 12.1) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่และสร้างนวัตกรรมใหม่ (ร้อยละ 11.3) และมีการแสวงหาความรู้และนวัตกรรม, มีการซื้อความรู้หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (ร้อยละ 9.7) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการ
ความรู้ เกี่ยวกับความต้องการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.16 ร้อยละของความต้องการด้านกระบวนการจัดการความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการ สร้างนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	9 (23.7)	5 (13.2)	3 (7.9)	21 (55.3)	1
2. ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการ ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและการสร้าง นวัตกรรม ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ	7 (18.4)	3 (7.9)	1 (2.6)	27 (71.1)	2
3. มีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคลากร รับผิดชอบการจัดการความรู้	4 (10.5)	4 (10.5)	2 (5.3)	28 (73.7)	3
4. ผู้บริหารให้การยอมรับและชื่นชมใน ผลงานความรู้ หรือนวัตกรรมที่เกิดจากการ สร้างความรู้ของบุคลากร	4 (10.5)	8 (7.9)	6 (15.8)	25 (65.8)	3
5. มีนโยบายที่สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอ ความคิดหรือความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ	3 (7.9)	10 (26.3)	4 (10.5)	21 (55.3)	
6. มีนโยบายในการจัดเก็บ/จัดระบบความรู้ และนวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากร สามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3 (7.9)	-	2 (5.3)	33 (86.8)	
7. มีนโยบายที่ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ และนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือการ ปฏิบัติงาน การจัดนิทรรศการ เป็นต้น	3 (7.9)	-	4 (10.5)	31 (81.6)	

ตารางที่ 4.16 ร้อยละของความต้องการด้านกระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
8. มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้ บุคลากรมีลักษณะพฤติกรรมที่สนับสนุนและ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2 (5.3)	4 (10.5)	-	32 (84.2)	
9. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนา บุคลากร และการสร้างนวัตกรรมตาม วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	2 (5.3)	2 (5.3)	4 (10.5)	30 (78.9)	
10. มีกระบวนการในการจัดเก็บความรู้ใหม่ๆ นวัตกรรมด้านต่างๆ ผ่านการจดสิทธิบัตร หรือลิขสิทธิ์ที่เป็นผลงานของคนในองค์กร	1 (2.6)	2 (5.3)	6 (15.8)	29 (76.3)	
11. มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ ที่ได้จากแหล่งต่างๆ มาพัฒนาเป็นนวัตกรรม หรือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	-	4 (10.5)	1 (2.6)	33 (86.8)	
12. มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ ความคิด/นวัตกรรม/ความรู้ใหม่ๆ	-	1 (2.6)	3 (7.9)	34 (89.5)	
13. มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดสรร ตรวจสอบ และประเมินคุณค่าความรู้และ นวัตกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญ	-	-	2 (5.3)	36 (94.7)	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการ
ความรู้มีความต้องการด้านการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร
และการสร้างนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 23.7) มากที่สุด
รองลงมา คือ ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและการสร้าง
นวัตกรรม ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ (ร้อยละ 18.4) และมีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคลากร

รับผิดชอบการจัดการความรู้, ผู้บริหารให้การยอมรับและชื่นชมในผลงานความรู้ หรือนวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างความรู้ของบุคลากร (ร้อยละ 10.6) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ร้อยละของความต้อการ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้อการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	16 (42.1)	2 (5.3)	1 (2.6)	19 (50.5)	1
2. โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการจัดการ ความรู้ เช่น ระบบการบริหารจัดการ ความรู้ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ สถานที่ เครื่องมือ/อุปกรณ์	7 (18.4)	12 (31.6)	11 (28.9)	8 (21.1)	2
3. วัฒนธรรมองค์กร	6 (15.8)	11 (28.9)	11 (28.9)	10 (26.3)	3
4. เทคโนโลยีการสื่อสารและระบบการ สื่อสารความรู้	6 (15.8)	9 (23.7)	9 (23.7)	14 (36.8)	3
5. การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้	3 (7.9)	4 (10.5)	6 (15.8)	25 (65.8)	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีความต้องการด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ร้อยละ 42.1) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการจัดการความรู้ เช่น ระบบการบริหารจัดการความรู้ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ สถานที่ เครื่องมือ/อุปกรณ์ (ร้อยละ 18.4) และด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและระบบการสื่อสารความรู้ (ร้อยละ 15.8) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกิจกรรม/กระบวนการจัดการความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกิจกรรม/กระบวนการจัดการความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	18 (47.4)	9 (23.7)	4 (10.5)	7 (18.4)	1
2. การทำงานเป็นทีม	11 (28.9)	15 (39.5)	8 (21.1)	4 (10.5)	2
3. การระดมความคิด	5 (13.2)	2 (5.3)	10 (26.3)	21 (55.3)	3
4. การผลิตองค์ความรู้และให้บริการความรู้ ร่วมกัน	4 (10.5)	6 (15.8)	7 (18.4)	21 (55.3)	
5. การใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือความรู้ ร่วมกัน	-	3 (7.9)	5 (13.2)	30 (78.9)	
6. การผลิตหรือใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อสาร ร่วมกัน	-	3 (7.9)	4 (10.5)	31 (81.6)	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกิจกรรม/กระบวนการจัดการความรู้ มีความต้องการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 47.4) มากที่สุด รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 28.9) และการระดมความคิด (ร้อยละ 13.2) ตามลำดับ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.19 ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรม
การแลกเปลี่ยนความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน ความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัล บุคคลและกลุ่มบุคคลที่มี พฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มีคุณค่า แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ	18 (47.4)	10 (26.3)	2 (5.3)	8 (21.1)	1
2. สร้างทัศนคติ “ ความรู้ยิ่งให้ยิ่งอกงวย และมีประโยชน์เมื่อแลกเปลี่ยน”	6 (15.8)	8 (21.1)	2 (5.3)	22 (57.9)	2
3. จัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้รางวัลทีมที่มีคุณภาพ	6 (15.8)	3 (7.9)	12 (31.6)	17 (44.7)	2
4. จัดเวทีที่มีคุณค่า เพื่อให้ให้บุคลากรมี โอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดเวลา	6 (15.8)	6 (15.8)	12 (31.6)	14 (36.8)	2
5. สร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้ เกิดขึ้นทั่วมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2 (5.3)	11 (28.9)	10 (26.3)	15 (39.5)	3

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรม
การแลกเปลี่ยนความรู้ มีความต้องการ ให้ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัล
บุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มีคุณค่าแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ
(ร้อยละ 47.4) มากที่สุด รองลงมา คือ ในด้านการสร้างทัศนคติ “ ความรู้ยิ่งให้ยิ่งอกงวย และมี
ประโยชน์เมื่อแลกเปลี่ยน”, จัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้รางวัลทีมที่มีคุณภาพ,
จัดเวทีที่มีคุณค่า เพื่อให้ให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดเวลา (ร้อยละ 15.8) และ
สร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ร้อยละ 5.3) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และสถานที่
สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และสถานที่ สำหรับการดำเนินกิจกรรม การจัดการความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. มีหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการความรู้	15 (39.5)	6 (15.8)	6 (15.8)	11 (28.9)	1
2. มีสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับ ความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม	9 (23.7)	19 (50.0)	5 (13.2)	5 (13.2)	2
3. มีสถานที่สำหรับบุคลากร ได้พบปะ/ สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ และดำเนิน กิจกรรมด้านความรู้	8 (21.1)	6 (15.8)	13 (34.2)	11 (28.9)	3
4. มีป้ายนิเทศ/บอร์ดสำหรับติดประกาศ เกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	6 (15.8)	5 (13.2)	15 (39.5)	12 (31.6)	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และ
สถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีความต้องการให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ
การจัดการความรู้ (ร้อยละ 39.5) มากที่สุด รองลงมา คือ มีสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรม
เกี่ยวกับความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ร้อยละ 23.7) และมีสถานที่สำหรับบุคลากร ได้
พบปะ/สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ และดำเนินกิจกรรมด้านความรู้ (ร้อยละ 21.1) ตามลำดับ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.21 ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. เครือข่ายอินเทอร์เน็ต / social network	21 (55.3)	10 (26.3)	4 (10.5)	3 (7.9)	1
2. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)	8 (21.1)	11 (28.9)	8 (21.1)	11 (28.9)	2
3. การสนทนาแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face)	6 (15.8)	7 (18.4)	6 (15.8)	19 (50.0)	3
4. เอกสารหรือจดหมายทั่วไป	3 (7.9)	2 (5.3)	9 (23.7)	24 (63.2)	
5. โทรสาร(Fax)/โทรศัพท์	-	7 (18.4)	5 (13.2)	26 (68.4)	
6. เทปหรือแผ่นบันทึกข้อความ/ภาพ/เสียง เช่น วิดีโอเทป CD ROM ฯลฯ	-	1 (2.6)	6 (15.8)	31 (81.6)	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้ มี
ความต้องการ ด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต/social network (ร้อยละ 55.3) มากที่สุด รองลงมา คือ
ด้านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) (ร้อยละ 21.1) และ การสนทนาแบบเห็นหน้ากัน (face-to-
face) (ร้อยละ 15.8) ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.22 ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. มีแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบายที่ให้ ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการ สร้างนวัตกรรม	24 (63.2)	6 (15.8)	8 (21.1)	-	1
2. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการจัดการ ความรู้และการสร้างนวัตกรรม	8 (21.1)	14 (36.8)	16 (42.1)	-	2
3. มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ และการสร้างนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร	6 (15.8)	18 (47.4)	14 (36.8)	-	3

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีความต้องการ ให้มีแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 63.2) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 21.1) และ มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร (ร้อยละ 15.8) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ โดยใช้ เครื่องมือต่างๆ	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. ระบบสารสนเทศ	18 (47.4)	4 (10.5)	7 (18.4)	9 (23.7)	1
2. CoPs (ชุมชนนักปฏิบัติ)	10 (26.3)	10 (26.3)	16 (42.1)	2 (5.3)	2
3. ระบบพี่เลี้ยง	9 (23.7)	10 (26.3)	9 (23.7)	10 (26.3)	3
4. การหมุนเวียนงาน	1 (2.6)	14 (36.8)	6 (15.8)	17 (44.7)	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ มีความต้องการ ด้านระบบสารสนเทศ (ร้อยละ 47.4) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้าน CoPs (ชุมชนนักปฏิบัติ) (ร้อยละ 26.3) และให้มีระบบพี่เลี้ยง (ร้อยละ 23.7) ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.24 ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการจัดการความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุน การจัดการความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. มีนโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้ และการสร้างนวัตกรรม	19 (50.0)	4 (10.5)	7 (18.4)	8 (21.1)	1
2. มีเทคโนโลยีสารสนเทศ	6 (15.8)	10 (26.3)	9 (23.7)	13 (34.2)	2
3. มีกระบวนการดำเนินงาน	5 (13.2)	12 (31.6)	10 (26.3)	11 (28.9)	3
4. มีโครงสร้างที่มงานการจัดการความรู้	5 (13.2)	5 (13.2)	6 (15.8)	22 (57.9)	3
5. มีการวัดผล	3 (7.9)	7 (18.4)	6 (15.8)	22 (57.9)	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการจัดการความรู้ มีความต้องการให้มียโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 50.0) มากที่สุด รองลงมา คือ มีเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 15.8) และ มีกระบวนการดำเนินงาน, มีโครงสร้างที่มงานการจัดการความรู้ (ร้อยละ 13.2) ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.25 ร้อยละของความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้	อันดับ				อันดับความ ต้องการ
	1	2	3	ไม่ระบุ	
1. การแสวงหาความรู้และนวัตกรรม	10 (26.3)	-	5 (5.3)	26 (68.4)	1
2. การสร้างองค์ความรู้ใหม่และสร้าง นวัตกรรมใหม่	10 (26.3)	14 (36.8)	2 (5.3)	12 (31.6)	1
3. การปรับปรุงองค์ความรู้และนวัตกรรม	5 (13.2)	-	2 (5.3)	31 (81.6)	2
4. การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร ภายใน หน่วยงานเดียวกัน	5 (13.2)	-	2 (5.3)	31 (81.6)	2
5. การจัดระบบระเบียบองค์ความรู้และ นวัตกรรม	4 (10.5)	7 (18.4)	9 (23.7)	18 (47.4)	3
6. การเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรม	2 (5.3)	6 (15.8)	4 (10.5)	26 (68.4)	
7. การให้บริการความรู้และนวัตกรรมแก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือนอก หน่วยงาน	2 (5.3)	2 (5.3)	2 (5.3)	32 (84.2)	
8. การเก็บรักษาองค์ความรู้และนวัตกรรม	-	3 (7.9)	6 (15.8)	29 (76.3)	
9. การซื้อความรู้หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้ ความรู้	-	2 (5.3)	2 (5.3)	34 (89.5)	
10. การถ่ายทอดความรู้และนวัตกรรม	-	2 (5.3)	5 (13.2)	31 (81.6)	
11. การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรของต่าง หน่วยงาน หรือหน่วยงานภายนอก	-	2 (5.3)	2 (5.3)	34 (89.5)	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีความต้องการด้านการแสวงหาความรู้และนวัตกรรม, การสร้างองค์ความรู้ใหม่และสร้างนวัตกรรมใหม่ (ร้อยละ 26.3) มากที่สุด รองลงมา คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร ภายในหน่วยงานเดียวกัน, การปรับปรุงองค์ความรู้และนวัตกรรม (ร้อยละ 13.2) และ การจัดระบบระเบียบองค์ความรู้และนวัตกรรม (ร้อยละ 10.5) ตามลำดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.26 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	สภาพปัญหา	N	%
1. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ส่งเสริมแบ่งปันการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร	ไม่มีปัญหา	12	31.6
	มีปัญหา	26	68.4
	รวม	38	100.0
2. ขาดวัฒนธรรมที่เน้นการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และสร้างนวัตกรรม	ไม่มีปัญหา	15	39.5
	มีปัญหา	23	60.5
	รวม	38	100.0
3. บุคลากรมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างกัน ทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารระหว่างกัน	ไม่มีปัญหา	6	15.8
	มีปัญหา	32	84.2
	รวม	38	100.0
4. วัฒนธรรมการสื่อสารไม่เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า แต่ใช้การสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแทน	ไม่มีปัญหา	15	39.5
	มีปัญหา	23	60.5
	รวม	38	100.0

จากตารางที่ 4.26 พบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีปัญหาด้านบุคลากรมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างกัน ทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารระหว่างกัน (ร้อยละ 84.2) มากที่สุด รองลงมา คือ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ส่งเสริมแบ่งปันการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร (ร้อยละ 68.4) และขาดวัฒนธรรมที่เน้นการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และสร้างนวัตกรรม, วัฒนธรรมการสื่อสารไม่เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า แต่ใช้การสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแทน (ร้อยละ 60.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านงบประมาณ

งบประมาณ	สภาพปัญหา	N	%
1. งบประมาณที่สนับสนุนการจัดการความรู้มีไม่เพียงพอ	ไม่มีปัญหา	5	13.2
	มีปัญหา	33	86.8
	รวม	38	100.0
2. ขาดงบประมาณสนับสนุนในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบเครือข่าย	ไม่มีปัญหา	9	23.7
	มีปัญหา	29	76.3
	รวม	38	100.0

จากตารางที่ 4.27 พบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านงบประมาณ มีปัญหา ด้านงบประมาณที่สนับสนุนการจัดการความรู้มีไม่เพียงพอ (ร้อยละ 86.8) มากที่สุด และรองลงมา คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบเครือข่าย (ร้อยละ 76.3) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้	สภาพปัญหา	N	%
1. บุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้	ไม่มีปัญหา	3	7.9
	มีปัญหา	35	92.1
	รวม	38	100.0
2. ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้	ไม่มีปัญหา	7	18.4
	มีปัญหา	31	81.6
	รวม	38	100.0

จากตารางที่ 4.28 พบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ บุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ (ร้อยละ 92.1) มากที่สุด รองลงมา คือ ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (ร้อยละ 81.6) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านการบริหารงานในองค์กร

การบริหารงานในองค์กร	สภาพปัญหา	N	%
1. โครงสร้างการบริหารงานมีลำดับขั้นตอนการบริหารงานที่มีการบังคับบัญชาหลายช่วงชั้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม	ไม่มีปัญหา	13	34.2
	มีปัญหา	25	65.8
	รวม	38	100.0
2. ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ซึ่งนำไปสู่ความสับสนในการปฏิบัติงาน	ไม่มีปัญหา	14	36.8
	มีปัญหา	24	63.2
	รวม	38	100.0
3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่มี	ไม่มีปัญหา	8	21.1
	มีปัญหา	30	78.9
	รวม	38	100.0
4. ไม่ได้เน้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมที่จะสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	ไม่มีปัญหา	7	18.4
	มีปัญหา	31	81.6
	รวม	38	100.0
5. ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีการหมุนเวียนงานที่เอื้อให้บุคลากรเรียนรู้งานและทักษะใหม่ๆ	ไม่มีปัญหา	6	15.8
	มีปัญหา	32	84.2
	รวม	38	100.0

จากตารางที่ 4.29 พบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านการบริหารงานในองค์กร ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีการหมุนเวียนงานที่เอื้อให้บุคลากรเรียนรู้งานและทักษะใหม่ๆ (ร้อยละ 84.2) มากที่สุด รองลงมา คือ ไม่ได้เน้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมที่จะสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (ร้อยละ 81.6) และ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่มี (ร้อยละ 78.9) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำ	สภาพปัญหา	N	%
1. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	ไม่มีปัญหา	17	44.7
	มีปัญหา	21	55.3
	รวม	38	100.0
2. ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสร้างนวัตกรรม	ไม่มีปัญหา	12	31.6
	มีปัญหา	26	68.4
	รวม	38	100.0
3. ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	ไม่มีปัญหา	15	39.5
	มีปัญหา	23	60.5
	รวม	38	100.0
4. ผู้บริหารมีการควบคุมมากเกินไปและไม่มอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร	ไม่มีปัญหา	12	31.6
	มีปัญหา	26	68.4
	รวม	38	100.0

จากตารางที่ 4.30 พบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีการควบคุมมากเกินไปและไม่มอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร, ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 68.4) มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 60.5) และขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 55.3) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.31 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร

บุคลากร	สภาพปัญหา	N	%
1. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหา ความรู้เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	ไม่มีปัญหา	6	15.8
	มีปัญหา	32	84.2
	รวม	38	100.0
2. บุคลากรขาดความรักหรือความรู้สึกรักที่เป็นเจ้าของ องค์กร	ไม่มีปัญหา	10	26.3
	มีปัญหา	28	73.7
	รวม	38	100.0
3. บุคลากรขาดความต้องการในการใช้กระบวนการ จัดการความรู้	ไม่มีปัญหา	9	23.7
	มีปัญหา	29	76.3
	รวม	38	100.0
4. บุคลากรมีการต่อด้านกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยไม่ยอมเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วม	ไม่มีปัญหา	12	31.6
	มีปัญหา	26	68.4
	รวม	38	100.0
5. บุคลากรไม่สนใจนวัตกรรมใหม่ที่จะนำไปสู่การ แสวงหาความรู้	ไม่มีปัญหา	8	21.1
	มีปัญหา	30	78.9
	รวม	38	100.0
6. บุคลากรเคยชินกับการทำงานในรูปแบบเดิมและไม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	ไม่มีปัญหา	14	36.8
	มีปัญหา	24	63.2
	รวม	38	100.0
7. บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้	ไม่มีปัญหา	5	13.2
	มีปัญหา	33	86.8
	รวม	38	100.0
8. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน	ไม่มีปัญหา	17	44.7
	มีปัญหา	21	55.3
	รวม	38	100.0
9. บุคลากรบางคนไม่อยู่ในตำแหน่งที่เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เช่น ภาระงานที่รับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ	ไม่มีปัญหา	13	34.2
	มีปัญหา	25	65.8
	รวม	38	100.0

ตารางที่ 4.31 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร (ต่อ)

บุคลากร	สภาพปัญหา	N	%
10. บุคลากรขาดความเต็มใจในการแลกเปลี่ยน ความรู้กับผู้อื่น	ไม่มีปัญหา	11	28.9
	มีปัญหา	27	71.1
	รวม	38	100.0
11. บุคลากรขาดทักษะและความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้	ไม่มีปัญหา	7	18.4
	มีปัญหา	31	81.6
	รวม	38	100.0
12. บุคลากรไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการสร้างนวัตกรรม และมีทัศนคติว่าการเข้าร่วม กิจกรรมการจัดการความรู้เป็นเรื่องเสียเวลา	ไม่มีปัญหา	6	15.8
	มีปัญหา	32	84.2
	รวม	38	100.0

จากตารางที่ 4.31 พบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ (ร้อยละ 86.8) มากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน, บุคลากรไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม และมีทัศนคติว่าการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นเรื่องเสียเวลา (ร้อยละ 84.2) และบุคลากรขาดทักษะและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ร้อยละ 81.6) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.32 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้	สภาพปัญหา	N	%
1. ขาดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อนำมาใช้ร่วมกัน	ไม่มีปัญหา	7	18.4
	มีปัญหา	31	81.6
	รวม	38	100.0
2. มีปัญหาในการด้านวัดผลการจัดการความรู้ที่สามารถวัดผลได้อย่างแท้จริง เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ไม่มีปัญหา	13	34.2
	มีปัญหา	25	65.8
	รวม	38	100.0
3. ขาดความชัดเจนในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้และนวัตกรรมกับการปฏิบัติงานจริง	ไม่มีปัญหา	7	18.4
	มีปัญหา	31	81.6
	รวม	38	100.0
4. ไม่มีระบบที่สนับสนุนเข้าถึงความรู้และนวัตกรรมที่จัดเก็บได้อย่างสะดวก	ไม่มีปัญหา	8	21.1
	มีปัญหา	30	78.9
	รวม	38	100.0
5. ความรู้และนวัตกรรมที่จัดเก็บไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	ไม่มีปัญหา	11	28.9
	มีปัญหา	27	71.1
	รวม	38	100.0

จากตารางที่ 4.32 พบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ บุคลากรขาดทักษะและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้ ขาดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อนำมาใช้ร่วมกัน, ขาดความชัดเจนในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้และนวัตกรรมกับการปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ 81.6) มากที่สุด รองลงมา คือ ไม่มีระบบที่สนับสนุนเข้าถึงความรู้และนวัตกรรมที่จัดเก็บได้อย่างสะดวก (ร้อยละ 78.9) และ ความรู้และนวัตกรรมที่จัดเก็บไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (ร้อยละ 71.1) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการทดลองนำแผนกลยุทธ์ไปออกแบบแผนกลยุทธ์การจัดการ ความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การทดลองใช้แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ นำไปทดลองใช้ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยการจัดการประชุมสัมมนา
ปฏิบัติการ เป็นเวลา 2 วัน เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับ
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยมีวิทยากรกระบวนการเป็นแกนนำระดมสมอง
(brainstorming) และมีผู้เข้ากิจกรรม 20 คน ซึ่งแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์
เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์ มาตรการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ แผนงาน และโครงการ
(ดังรายละเอียดใน ภาคผนวก ค หน้า 350)

วิสัยทัศน์

แกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ศึกษา วิจัย
พัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

พันธกิจ

1. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย
2. สร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและผลิต
บัณฑิตที่มีคุณธรรมนำความรู้
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย
4. สร้างแกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ส่งเสริม
การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
5. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน เพื่อการ
สร้างสรรคนวัตกรรมและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นโยบาย

1. ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษในด้านต่างๆ
2. ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ตอบสนององวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
3. พัฒนาโครงสร้างระบบบริหารจัดการงานวิจัย/นวัตกรรม/องค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการสร้างและพัฒนาผลงานวิจัย/นวัตกรรม/องค์ความรู้ และการเผยแพร่งานวิจัย/นวัตกรรม/องค์ความรู้ที่ประสบผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
4. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารให้ได้มาตรฐาน และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น
5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ 4 เผ่าไทย
6. ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์

1. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย
2. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้
3. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน
4. พัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลนวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
5. ส่งเสริมการศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย และพัฒนาและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
6. พัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของ ภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
7. พัฒนาชุมชนต้นแบบนวัตกรรมท้องถิ่น
8. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ นวัตกรรม/องค์ความรู้
9. สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

ซึ่งรายละเอียดของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ อยู่ในภาคผนวก ค หน้า 350

ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ทรงคุณวุฒิ

การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินรับรองแผนกลยุทธ์ฯ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ของผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5)

ประเด็นการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย	4.90	0.07	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์	4.78	0.21	มากที่สุด
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	4.93	0.00	มากที่สุด
แผนงานและโครงการ	4.78	0.16	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.88	0.11	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = .11) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = .07) ยุทธศาสตร์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .21) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = .00) และ แผนงานและโครงการ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .16)

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5)

ประเด็นการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
วิสัยทัศน์	4.95	0.11	มากที่สุด
พันธกิจ	4.95	0.11	มากที่สุด
นโยบาย	4.88	0.11	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.90	0.07	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = .07) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นดังนี้ วิสัยทัศน์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.95$, S.D. = .11) พันธกิจ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.95$, S.D. = .11) และนโยบาย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = .11)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านยุทธศาสตร์ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5)

ประเด็นการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 1	4.80	0.25	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 2	4.75	0.28	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 3	4.98	0.05	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 4	4.72	0.42	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 5	4.75	0.25	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 6	4.83	0.19	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 7	4.73	0.22	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 8	4.73	0.22	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 9	4.73	0.43	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 10	4.78	0.24	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 11	4.72	0.42	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 12	4.82	0.20	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.78	0.21	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .21) เมื่อพิจารณาแต่ละยุทธศาสตร์ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .25) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .28) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.98$, S.D. = .05) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .42) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .25) ยุทธศาสตร์ที่ 6 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = .19) ยุทธศาสตร์ที่ 7 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = .22) ยุทธศาสตร์ที่ 8 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = .22) ยุทธศาสตร์ที่ 9 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = .43)

ยุทธศาสตร์ที่10 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .24)

ยุทธศาสตร์ที่11 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .42)

ยุทธศาสตร์ที่12 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = .20)

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านแผนงานและโครงการ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5)

ประเด็นการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	4.93	.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.93	.00	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 1	4.84	0.22	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 2	4.76	0.43	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 3	4.84	0.26	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 4	4.80	0.27	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 5	4.80	0.33	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 6	4.75	0.35	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 7	4.80	0.24	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 8	4.80	0.35	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 9	4.80	0.45	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 10	4.75	0.25	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 11	4.72	0.23	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 12	4.76	0.22	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.78	0.16	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = .00) และภาพรวมของแผนงานและโครงการ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .16) เมื่อพิจารณาแต่ละแผนงานและโครงการดังนี้ แผนงานและโครงการที่1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = .22) แผนงานและโครงการที่2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = .43) แผนงานและโครงการที่3 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = .26) แผนงานและโครงการที่4 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .27) แผนงานและโครงการที่5 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .33) แผนงานและโครงการที่6 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .35) แผนงานและโครงการที่7 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .24) แผนงานและโครงการที่8 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .35) แผนงานและโครงการที่9 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .45) แผนงานและโครงการที่10 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .25) แผนงานและโครงการที่11 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .23) แผนงานและโครงการที่11 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่
 ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = .22)



ศูนย์วิทยพัทยาการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5)

ประเด็นการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย	4.80	0.13	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์	4.85	0.12	มากที่สุด
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	4.91	0.06	มากที่สุด
แผนงานและโครงการ	4.89	0.11	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.86	0.11	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.37 พบว่า ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = .11) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .13) ยุทธศาสตร์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = .12) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = .06) แผนงานและโครงการ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = .11)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และยุทธศาสตร์ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5)

ประเด็นการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
วิสัยทัศน์	4.80	0.45	มากที่สุด
พันธกิจ	4.76	0.22	มากที่สุด
นโยบาย	4.83	0.14	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.80	0.13	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 1	4.85	0.09	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 2	4.88	0.10	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 3	4.82	0.11	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 4	4.82	0.11	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 5	4.98	0.04	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 6	4.85	0.16	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 7	4.80	0.23	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 8	4.89	0.08	มากที่สุด
ยุทธศาสตร์ที่ 9	4.82	0.29	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.85	0.12	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .13) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นดังนี้ วิสัยทัศน์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .45) พันธกิจ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = .22) นโยบาย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = .14) และในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = .12) เมื่อพิจารณาแต่ละยุทธศาสตร์ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = .09) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = .10) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = .11) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พบว่า มีความเหมาะสม

อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$ S.D. = .17) ยุทธศาสตร์ที่5 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.98$, S.D. = .04) ยุทธศาสตร์ที่6 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = .16) ยุทธศาสตร์ที่7 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .23) ยุทธศาสตร์ที่8 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = .08) และยุทธศาสตร์ที่9 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = .29)

ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนผลการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ แผนงานและโครงการ ของผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5)

ประเด็นการพิจารณา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	4.91	0.06	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.91	0.06	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 1	5.00	0.00	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 2	4.93	0.09	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 3	4.90	0.09	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 4	4.84	0.29	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 5	4.84	0.22	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 6	4.80	0.24	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 7	4.90	0.15	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 8	4.92	0.11	มากที่สุด
แผนงานและโครงการที่ 9	4.88	0.18	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.89	0.11	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = .06) และภาพรวมของแผนงานและโครงการ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = .11) เมื่อพิจารณาแต่ละแผนงานและโครงการดังนี้ แผนงานและโครงการที่1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = .00) แผนงานและโครงการที่2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = .09) แผนงานและโครงการที่3 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = .09) แผนงานและโครงการที่4 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = .29)

ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = .29) แผนงานและโครงการที่5 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ใน
ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$ S.D. = .22) แผนงานและโครงการที่6 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .24) แผนงานและโครงการที่7 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = .15) แผนงานและโครงการที่8 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = .11) แผนงานและโครงการที่9 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = .18)



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.40 การปรับปรุงแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็น	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงใหม่
1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ควรเพิ่มมาตรการ เกี่ยวกับแต่งตั้งคณะทำงานการ จัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย	ปรับเพิ่มคำอธิบาย มาตรการแต่งตั้ง คณะทำงานการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัย (KM Team)
2	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ควรเพิ่มมาตรการ เกี่ยวกับแต่งตั้งคณะทำงานการ จัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย	ปรับเพิ่มคำอธิบาย มาตรการแต่งตั้ง คณะทำงานการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัย (KM Team)
3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ควรเพิ่มมาตรการ เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่ สนับสนุนการสร้างสรวงศ์นวัตกรรม	ปรับเพิ่ม มาตรการด้านการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรที่สนับสนุนการ สร้างสรวงศ์นวัตกรรมและองค์ความรู้
4	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ควรเพิ่มมาตรการ เกี่ยวกับประชาสัมพันธ์ ควบระบุ ช่องทางในการประชาสัมพันธ์	ปรับเพิ่มคำอธิบาย มาตรการ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ศูนย์ความรู้/ ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) โดยการ สื่อสารหลายช่องทาง เช่น หนังสือเวียน, Internet, Intranet, วารสาร เป็นต้น
5	ยุทธศาสตร์ที่ 10 ควรเพิ่มมาตรการ เกี่ยวกับการกำหนดช่องทางการ สื่อสารของมหาวิทยาลัย	ปรับเพิ่มคำอธิบาย มาตรการกำหนด ช่องทางการสื่อสารของมหาวิทยาลัย เช่น Internet, Intranet, Web-board, e-mail เป็นต้น
6	ยุทธศาสตร์ที่ 12 ควรเพิ่มมาตรการ เกี่ยวกับประชาสัมพันธ์ ควบระบุ ช่องทางในการประชาสัมพันธ์	ปรับเพิ่มคำอธิบาย มาตรการ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ระบบฐานความรู้/ คลังข้อมูล(Data Warehousing) โดยการ สื่อสารหลายช่องทาง เช่น หนังสือเวียน, Internet, Intranet, วารสาร เป็นต้น

บทที่ 5

ผลการวิจัย

แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แผนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ซึ่งมีรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ดังนี้

ตอนที่ 1 แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. นโยบาย
4. ยุทธศาสตร์
5. เป้าหมาย
6. ตัวชี้วัด
7. กลยุทธ์
8. มาตรการ
9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
10. แผนงาน
11. โครงการ

ตอนที่ 2 แนวทางการนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปสู่การปฏิบัติ

3.1 แนวทางเชิงนโยบาย ในการนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ

3.2 แนวทางเชิงปฏิบัติ ในการนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 1 แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัย ราชภัฏ

แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์

แกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ สร้างและพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของภูมิปัญญา
ท้องถิ่น มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พันธกิจ

1. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. สร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อใช้ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำ
ความรู้
3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน เพื่อสร้าง
เครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างสรรค์นวัตกรรม
4. สร้างแกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ และสร้างผู้นำการเรียนรู้ของชุมชน ส่งเสริม
การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

นโยบาย

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ตอบสนอง
วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการงานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อสร้าง
และพัฒนาผลงานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ
3. ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การ
พัฒนามหาวิทยาลัยในทุกๆด้าน
4. ส่งเสริม การพัฒนาหลักสูตรบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นและการเรียน
การสอนในระบบ e-Learning เพื่อการขยายโอกาสทางการศึกษาสู่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย
5. ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
ทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์

1. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้
3. สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้
อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
4. พัฒนาระบบสนับสนุนการสร้างและพัฒนาวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้
มาตรฐาน
5. พัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่นวัตกรรม/งานวิจัย และการใช้
ประโยชน์จากนวัตกรรม/งานวิจัย
6. สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม
7. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กับ
หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
8. ส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและ
ขีดความสามารถในการแข่งขัน
9. พัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น
10. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ร่วมกัน
11. สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม
เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยใช้
12. พัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ นวัตกรรม/องค์ความรู้

โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์และมาตรการดังนี้

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 1	สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น
เป้าหมาย	สร้างและออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้/นวัตกรรม 2. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้/นวัตกรรม
กลยุทธ์	ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงอย่างยั่งยืน
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย (KM Team) 2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum) 3. พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว 4. สร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team Based Culture) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 6. จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจ (Discipline Network) หรือจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2	พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้
เป้าหมาย	บุคลากรมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ สามารถสร้างและแสวงหาความรู้ และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 2. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่มีการสร้างและแสวงหาความรู้ 3. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
กลยุทธ์	การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย (KM Team) 2. สร้างความตระหนักและชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 3. ผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน 4. ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้น ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน / การสร้างและแสวงหาความรู้ ประมวลความรู้ การรวบรวม และจัดเก็บความรู้ การจัดระบบความรู้ การแพร่กระจายความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ 5. คัดสรรผู้บุคลากรต้นแบบที่มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 6. จัดตั้งระบบพี่เลี้ยง(Mentoring)คอยให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ

ยุทธศาสตร์ที่ 3	สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
เป้าหมาย	เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมาย 2. จำนวนองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 3. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรคนวัตกรรมจากภายในและภายนอก
กลยุทธ์	สร้างแรงจูงใจและแรงเกื้อหนุนในการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดสรรงบประมาณ/จัดตั้งกองทุนสำหรับการการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้ 2. จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้ 3. สร้างเวทีและสร้างโอกาสสำหรับการนำเสนอผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้ 4. ให้รางวัลและให้การยอมรับผลงานที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 4	พัฒนาระบบสนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
เป้าหมาย	เพื่อให้มีศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) ที่มีมาตรฐาน 2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) 3. จำนวนผลงาน/นวัตกรรม/องค์ความรู้ที่จัดเก็บ
กลยุทธ์	จัดตั้งศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรม
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตั้งคณะทำงานเป็นผู้ดูแลจัดการระบบศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) 2. ส่งเสริมให้บุคลากรจัดเก็บความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge มาจัดเป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน 3. สร้างศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) 4. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) โดยการสื่อสารหลายช่องทาง เช่น หนังสือเวียน, Internet, Intranet, วารสาร เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5	พัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่นวัตกรรม/งานวิจัย และการใช้ประโยชน์จากการนวัตกรรม/งานวิจัย
เป้าหมาย	เพื่อให้มีระบบการส่งเสริมการเผยแพร่นวัตกรรม/วิจัย และการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม/วิจัย
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับความสำเร็จระบบการส่งเสริมการเผยแพร่นวัตกรรม/งานวิจัย 2. ร้อยละของงานสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์
กลยุทธ์	พัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อใช้สำหรับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย ให้สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน 2. จัดรูปแบบระบบองค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัยที่พร้อมใช้งานต่อการนำไปใช้งาน 3. สร้างกระบวนการในการเผยแพร่องค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย เช่น สร้างเวที/พื้นที่หรือวารสาร/เอกสารสิ่งพิมพ์
ยุทธศาสตร์ที่ 6	สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม
เป้าหมาย	เพื่อเป็นแกนนำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเครือข่าย โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเจ้าภาพ 2. จำนวนสมาชิกเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม
กลยุทธ์	สร้างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแกนนำ
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นสมาชิกกลุ่มแกนนำ 2. แสวงหาเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม 3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเครือข่าย โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเจ้าภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 7	พัฒนาเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
เป้าหมาย	เพื่อให้มีเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 2. จำนวนโครงการความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
กลยุทธ์	สร้างเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แสวงหาเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นกับหน่วยงานต่างๆ 2. จัดตั้งหน่วยงานกลางและสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ 3. จัดโครงการกิจกรรมความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ 8	ส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน
เป้าหมาย	เพื่อให้มีผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาและผลิตในเชิงพาณิชย์
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนสมาชิกงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม 2. จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร 3. จำนวนประเด็นนวัตกรรม/องค์ความรู้/งานวิจัยที่ค้นพบ
กลยุทธ์	ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม 2. ฝึกอบรมให้ความรู้สร้างทักษะและกระบวนการ ในการผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม 3. มีพี่เลี้ยงและ/หรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 เป้าหมาย	พัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้มีชุมชนนวัตกรรมต้นแบบพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านให้ทันสมัยบน พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น
ตัวชี้วัด	1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ 2. ร้อยละของความพึงพอใจที่มีต่อชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ
กลยุทธ์	จัดตั้งชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ
มาตรการ	1. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษายุทธศาสตร์และขับเคลื่อนชุมชนนวัตกรรม ต้นแบบ 2. ศึกษาดูงานหน่วยงานนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ 3. กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้สมาชิกของชุมชนเห็นความสำคัญ ประโยชน์ของชุมชนนวัตกรรม 4. มีพี่เลี้ยงและ/หรือผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ชุมชน
ยุทธศาสตร์ที่ 10	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
เป้าหมาย	เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้เครื่องมือ ICT เป็นช่องทางในการ สื่อสารและ/หรือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม 2. ร้อยละของชุมชน/ผู้นำชุมชนที่ใช้เครื่องมือ ICT เป็นช่องทางในการสื่อสาร และ/หรือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม
กลยุทธ์	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน
มาตรการ	1. สร้างบรรยากาศและเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) 2. ส่งเสริมพฤติกรรมที่เสริมสร้างพลังการเรียนรู้แบ่งปันความรู้ร่วมกัน 3. ให้มีการอบรมทักษะในการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ 4. การกำหนดช่องทางการสื่อสารของมหาวิทยาลัย เช่น Internet, Intranet, Web-board, e-mail เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 11 **สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ**

เป้าหมาย เพื่อสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

- ตัวชี้วัด**
1. จำนวนเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 2. จำนวนสมาชิกเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 3. จำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นบนเครือข่ายทางสังคม (Social Network)

กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม

- มาตรการ**
1. ส่งเสริมการใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network) เป็นเครื่องมือในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
 2. สร้างเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ให้พร้อมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 3. จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายทางสังคม (Social Network)

ยุทธศาสตร์ที่ 12	พัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ข่าวสาร/องค์ความรู้
เป้าหมาย	เพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ข่าวสาร/องค์ความรู้ที่มีมาตรฐาน
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนฐานความรู้/คลังข้อมูล (Data Warehousing) 2. จำนวนครั้งที่บุคลากร/ผู้นำชุมชนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing) 3. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อฐานความรู้/คลังข้อมูล (Data Warehousing)
กลยุทธ์	สร้างฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)ที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ 2. พัฒนาระบบฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)ที่มีประสิทธิภาพ 3. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ระบบฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing) โดยการสื่อสารหลายช่องทาง เช่น หนังสือเวียน, Internet, Intranet, วารสาร เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ให้การจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
2. การมีส่วนร่วม ความตระหนัก และการยอมรับแผนการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมของทุกฝ่าย
3. ผู้บริหารมีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนรวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
 4. มีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงในด้านต่างๆ
 5. มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการทำงานและเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการทำงานข้ามสายงาน (cross functional management)
 6. บุคลากรมีการใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) และมีทักษะการสื่อสารระหว่างกัน มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
 7. มีกระบวนการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 8. มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน
 9. ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
 10. มีงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
 11. สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
 12. มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ โดยใช้ตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

แผนงาน/โครงการ

แผนงานที่ 1 แผนงาน สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น

1. โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. โครงการจัดการความรู้สู่ผู้นำองค์กร
3. โครงการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ
4. โครงการหน่วยงานต้นแบบการจัดการความรู้

แผนงานที่ 2 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้

1. โครงการบุคลากรต้นแบบการจัดการความรู้
2. โครงการประกวดชุมชนนักปฏิบัติ
3. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้
4. โครงการ Show and Share

แผนงานที่ 3 แผนงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

1. โครงการประกวดผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้
2. โครงการเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรม
3. โครงการ KM DAY
4. โครงการนิทรรศการผลงานความภาคภูมิใจ

แผนงานที่ 4 แผนงานพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน

1. โครงการห้องเรียนออนไลน์คุณธรรมนำความรู้
2. โครงการพัฒนาระบบ e-learning
3. โครงการอบรมการใช้เว็บเพื่อเรียนรู้

แผนงานที่ 5 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่การวิจัย/นวัตกรรม และการใช้ประโยชน์จากการวิจัย/นวัตกรรม

1. โครงการอบรมการใช้ BLOG เพื่อการบริหารจัดการความรู้
2. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูล
3. โครงการอบรมการใช้เว็บเพื่อการเรียนรู้

แผนงานที่ 6 แผนงานสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม

1. โครงการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรแห่งนวัตกรรม
2. โครงการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมต้นแบบ
3. โครงการศึกษาดูงานองค์กรแห่งนวัตกรรม

แผนงานที่ 7 แผนงานพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

1. โครงการเครือข่ายการจัดการความรู้
2. โครงการ มหาวิทยาลัย เสวนาสมาชิกเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่าง
3. โครงการ UKM
4. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายนวัตกรรม

แผนงานที่ 8 แผนงานส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่ เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

1. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายนักวิจัย
2. โครงการนวัตกรรมนำชีวิต
3. โครงการประกวด Best Practice
4. โครงการร่วมด้วยช่วยกันสร้างสรรค์นวัตกรรม

แผนงานที่ 9 แผนงานพัฒนาชุมชนต้นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1. โครงการศึกษาดูงานชุมชนแห่งการเรียนรู้
2. โครงการพัฒนาบุคลากรต้นแบบการเรียนรู้
3. โครงการห้องเรียนชุมชน

แผนงานที่ 10 แผนงานส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ
สำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม

1. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ICTเพื่อการเรียนรู้
2. โครงการพัฒนา ICTเพื่อการเรียนรู้
3. โครงการบุคลากร ICTต้นแบบ

แผนงานที่ 11 แผนงานสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศเป็นเครื่องมือ

1. โครงการ CoPs online
2. โครงการสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ออนไลน์
3. โครงการนวัตกรรมนำไทย
4. โครงการประกวดเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้

แผนงานที่ 12 แผนงานพัฒนาฐานความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศ

1. โครงการจัดทำฐานความรู้
2. โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ฐานความรู้
3. โครงการรวมพลคนเขียน blog
4. โครงการเครือข่ายนวัตกรรมออนไลน์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 แนวทางการนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปสู่การปฏิบัติ มีดังนี้

3.1 แนวทางเชิงนโยบาย ในการนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ

3.1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างชัดเจน

3.1.2 หน่วยงานระดับกอง หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ควรสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน โดยสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1.3 หน่วยงานระดับงาน หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1.4 หน่วยงานระดับฝ่าย หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ควรกำหนดแนวทางในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม

3.2 แนวทางเชิงปฏิบัติ ในการนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ

3.2.1 ผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้นาองค์กรมีหน้าที่สำคัญ ในการนำมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์ความรู้ได้ โดยบทบาทของผู้บริหารต่อกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้และการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ แสดงตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

2. ผู้บริหารเข้าใจแก่นแท้ของการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้

3. ผู้บริหารตระหนักถึงความรู้และความสามารถของบุคลากรเป็น

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านต่างๆ ให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้บริหารทำหน้าที่เอื้อและอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น ให้การสนับสนุนทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ งบประมาณ เพื่อให้เกิด กิจกรรมการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย รวมถึงส่งเสริมการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จ อย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและ ตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้เกิดขึ้น

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วย ให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการ ความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมี ส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

3.2.2 บุคลากร

1. บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานแบบเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำ สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

2. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ ว่าเป็นสิ่งที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัย

3. บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในกระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน โดยรู้จักการเป็นผู้ให้ และผู้รับที่ดี

3.2.3 กระบวนการ

ขั้นตอนหลักของการดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ หมายถึง การพิจารณาว่าจะหา ความรู้อะไรบ้างที่บุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องรู้ และความรู้เหล่านั้นอยู่ในรูปแบบใด อยู่กับใครบ้าง โดยพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงาน คืออะไร และเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐาน ในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาความรู้ หมายถึง การค้นหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยสามารถนำมาจากแหล่งต่างๆทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นแหล่งความรู้ที่มาจากตัวบุคคล เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้รวดเร็ว และการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆจากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความรู้ หมายถึง การนำความรู้ ทฤษฎี ประสบการณ์เดิมมาพัฒนาเป็นแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่สามารถพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น อาจจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การวางแผนข้อมูลของหน่วยงานให้มีรูปแบบที่สามารถสืบค้นและง่ายต่อการนำไปใช้ โดยจัดระบบตามหลักวิธีการทำงาน ซึ่งการจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ ทำได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น

ความรู้ในการปฏิบัติงาน (Working Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ไม่ควรทำ ส่วนใหญ่เป็นลำดับขั้นตอนในการทำงานซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่มาทำงานใหม่สามารถทำงานได้ทันที

กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาเทคนิควิธีการที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อปรับปรุงให้งานประสบความสำเร็จเกินเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อจำกัดของวิธีการนั้นๆ ในการนำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Board) หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านเครือข่ายที่มีความสนใจร่วมกัน วิชาชีพเดียวกัน ซึ่งความรู้ในลักษณะนี้ มักจะไม่มีกรอบบันทึกหรือเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ

ความรู้จากการสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญ (Ask an Expert) หมายถึง ความรู้เกิดจากการศึกษา สอบถาม สนทนา กับผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งข้อมูล สถานที่ ที่ติดต่อ ผู้เชี่ยวชาญในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ระหว่างผู้ร่วมกิจกรรมในการเรียนรู้ โดยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผล ซึ่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น, เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ กรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้(Community of Practice หรือ CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสับเปลี่ยนงาน(Job Rotation), การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment), เวทีแลกเปลี่ยนความรู้(Knowledge Forum) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งควรส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 6 การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง กระบวนการเอาความรู้ที่ได้จากการพัฒนา ปรับปรุงไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยทำให้ผู้นำความรู้ไปใช้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ ซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมในเรื่องดังกล่าว ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผล หมายถึง การติดตามความก้าวหน้า โดยสามารถอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ปัจจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลง ระบุถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ ที่บ่งบอกถึงผลผลิต

ประสิทธิผล และสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง บทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานและการประเมินผลที่มีภาระบ่งชี้ผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้อย่างไร

การวัดผลการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้สามารถทบทวน ประเมินผล และดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตัวอย่างการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ เช่น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้อขององค์กร ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ที่ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method)

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการศึกษากรอบนโยบายการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ปรากฏในตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อยู่ในตัวบ่งชี้ที่ 7.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งจากการศึกษาผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง พบว่า ยังไม่มีแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เป็นไป เพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (structured-interview questions)

การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่ง จำนวน 38 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การร่างแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการนำข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบสอบถาม การศึกษารอบนโยบายการจัดการความรู้ และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ TOWS Matrix ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 4 แห่ง และศึกษาผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ไปใช้เป็นฐานการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ฯ

การตรวจสอบคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 ท่าน โดยการวิพากษ์วิจารณ์ และแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อร่างแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้วิจัยนำเสนอ หลังจากนั้นได้นำข้อคิดเห็นมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองนำแผนกลยุทธ์ฯ ไปออกแบบสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ การเขียนแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยจัดการจัดการประชุมสัมมนาปฏิบัติการ ซึ่งมีวิทยากรแกนนำระดมสมอง (brainstorming) ใช้ระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 2 วัน ซึ่งมีผู้เข้าร่วมการประชุมสัมมนาปฏิบัติการ ได้แก่ บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 20 คน

ขั้นตอนที่ 6 รับรองแผนกลยุทธ์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยการสร้างแบบรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแบบรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Likert's Scale Type) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน รับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน รับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ หลังจากนั้นนำผลการประเมินรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมกับการปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และครบถ้วนมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การนำเสนอแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำเสนอในลักษณะแผนยุทธศาสตร์และคำอธิบาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. การนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ไปใช้

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสรุปผลการวิจัยได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กับแผนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการศึกษาผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ยังไม่มีแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และจากการศึกษากรอบนโยบายการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ปรากฏใน ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อยู่ใน ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปได้ 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ

2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 2.2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2.2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับความต้องการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 2.2.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย

2.1.1 วิสัยทัศน์/มุมมองเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ สามารถนำมาช่วยขับเคลื่อนพันธกิจต่างๆของมหาวิทยาลัย ได้ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ขององค์กร มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ให้ได้มาตรฐาน และสนับสนุนการศึกษาวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่/นวัตกรรมใหม่ที่มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อเพิ่มขีดการแข่งขันของมหาวิทยาลัย และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นเป็นวงกว้าง

2.1.2 บทบาทของผู้บริหารในการดำเนินงานการจัดการความรู้

ผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยกำหนดนโยบาย สร้างแผนกลยุทธ์ และให้แนวทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ มีการส่งเสริม สนับสนุน ทรัพยากร รวมถึงงบประมาณหรือหาแหล่งทุน ส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ สนับสนุนกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร และสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ อีกทั้งสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆหรือองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น

2.1.3 ความคาดหวังและเป้าหมายการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้

ด้านการผลิตบัณฑิต เน้นสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้น ด้านการวิจัย ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาวิจัยในหลายมิติ ศึกษาวิจัยเพื่อการรวบรวมองค์ความรู้จาก

ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ หรือส่งเสริมการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ด้านการบริการวิชาการ มุ่งสร้างแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านการบริหารจัดการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

2.1.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการความรู้

จุดแข็ง มีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรมีความมุ่งมั่นสูงต่อผลสัมฤทธิ์ในทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย และได้รับการพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่สามารถปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรให้เกิดขึ้นได้

จุดอ่อน ขาดแคลนบุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการยังต้องได้รับการพัฒนา งานวิจัยยังไม่มีอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับภารกิจอื่น บุคลากรมีภาระงานที่รับผิดชอบหลายด้าน ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการพัฒนางาน คุณภาพบัณฑิตยังไม่เป็นไปตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ บุคลากรยังไม่มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่มากพอ

โอกาส มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในระดับจังหวัดและได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชีวภาพ ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นโอกาสให้สามารถสร้างแหล่งเรียนรู้ และพัฒนางานวิชาการระดับสากลบนรากฐานวัฒนธรรมท้องถิ่น การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพบนข้อจำกัดด้านต่างๆ ได้รับความร่วมมือจากนานาประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

อุปสรรค นโยบายการจำกัดกำลังคนภาครัฐงบประมาณสนับสนุนมีไม่เพียงพอ ขาดตลาดที่จะมารับผลผลิตที่ได้จากการศึกษาวิจัย

2.1.5 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

มีการจัดสรรงบประมาณ มีการจัดตั้งกองทุนสำหรับการวิจัย สร้างเวที/สร้างโอกาส สำหรับเผยแพร่และนำเสนอผลงานที่เป็นความสำเร็จ มีการให้รางวัล และยกย่องชมเชยอย่างเปิดเผย สร้างโอกาสให้กับบุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และจัดให้มีระบบประเมินผลที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่าย

2.1.6 ปัจจัยความพร้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม

ด้านหน่วยงาน มีแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็น กลยุทธ์ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์ในด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน มีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานรองรับโดยตรง และมีระบบการบริหารงานที่ดี ลดความซับซ้อน มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มาตรฐาน และมีแหล่งหรือศูนย์กลางที่เก็บรวบรวมความรู้

ด้านบุคลากร มีจิตวิญญาณที่จะแสวงหาความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ มีทัศนคติที่ดี ในการเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับและแบ่งปันความรู้แก่กัน มีบุคลากรต้นแบบด้านการจัดการความรู้ และมีทีมงานคณะกรรมการจัดการความรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี

สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาได้ และให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร

ด้านการจัดการความรู้ มีการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร และสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีระบบการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ มีฐานข้อมูลหรือฐานความรู้ที่ง่ายต่อการเข้าถึง มีโครงสร้างและทีมงานที่มีความรู้ รวมถึงมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาให้คำแนะนำ และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการนำมาใช้จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย

2.1.7 สิ่งท้าทายในการนำการจัดการความรู้มาใช้ /การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาใช้ในการดำเนินกิจการด้านต่างๆ รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างและส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้และแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา

2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน

2.2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป พบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ จำนวนทั้งสิ้น 38 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 60.5 และ 39.5) ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 68.4) รองลงมาคืออายุระหว่าง 20-30 ปี (ร้อยละ 26.3) และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 5.3)ตามลำดับ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (ร้อยละ 26.3) และสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (ร้อยละ 21.1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 52.6) มากที่สุด และรองลงมาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 34.2) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 7.9) และระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 5.3) ตามลำดับ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ (ร้อยละ 57.9) และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 42.1) มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี (ร้อยละ 47.4) และมีประสบการณ์ทำงาน 10ปีขึ้นไป (ร้อยละ 5.3)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง คือ มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้บางส่วน (ร้อยละ 50.0) มากที่สุด รองลงมา

มีในระดับมาก คือ มีความรู้เข้าใจถึงกระบวนการจัดการความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้บ้าง (ร้อยละ 34.2) และมีในระดับน้อย คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่ไม่เคยนำไปปฏิบัติ (ร้อยละ 10.5) ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย/อบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จำนวน 1 ครั้ง 2 ครั้ง และ 3 ครั้ง (ร้อยละ 21.1) และเคยเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย 5 ครั้ง (ร้อยละ 10.5) ส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมองร่วมกับผู้อื่น จำนวน 3 ครั้ง (ร้อยละ 31.6) มากที่สุด รองลงมา เคยเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 2 ครั้ง (ร้อยละ 26.3) และจำนวน 5 ครั้ง (ร้อยละ 15.8) ตามลำดับ

เหตุผลที่ บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น (ร้อยละ 28.4) มากที่สุด รองลงมา คือ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง (ร้อยละ 27.3) และเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาการทำงาน (ร้อยละ 25.0) ตามลำดับ และเหตุผลที่มหาวิทยาลัย ดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อรองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา (ร้อยละ 21.7) มากที่สุด รองลงมา คือ เพื่อรองรับการประเมินของ กพร. (ร้อยละ 20.2) และเพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อพัฒนางาน/พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 18.6) ตามลำดับ

สภาพการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีนโยบายที่ ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน การจัด นิทรรศการ เป็นต้น (ร้อยละ 9.4) มากที่สุด รองลงมา คือ จำนวนความรู้ที่มีความสำคัญและ จำเป็นต่อการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ, มีการ กำหนดหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบการจัดการความรู้, มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่ สร้างสรรค์ความคิด/นวัตกรรม/ความรู้ใหม่ๆ, มีนโยบายในการจัดเก็บ/จัดระบบความรู้และ นวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 8.6) และ มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่างๆมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม หรือเป็น องค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (ร้อยละ 8.0) ตามลำดับ

สภาพการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีปัจจัย ด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ร้อยละ 23.4) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ร้อยละ 22.6) และด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและระบบการสื่อสารความรู้ (ร้อยละ 19.7) ตามลำดับ ส่วนสภาพการจัดการความรู้ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ มีการทำงานเป็น ทีม (ร้อยละ 19.2) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการระดมความคิด, การใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือ ความรู้ร่วมกัน (ร้อยละ 18.1) และการผลิตหรือใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อสารร่วมกัน, การผลิตองค์ ความรู้และให้บริการความรู้ร่วมกัน (ร้อยละ 15.3) ตามลำดับ

สภาพการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการจัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้รางวัลทีมที่มีคุณภาพ (ร้อยละ 26.6) มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัล บุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มีคุณค่าแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ร้อยละ 23.4) และสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ร้อยละ 18.5) ตามลำดับ

สภาพการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และสถานที่สำหรับการ ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีมีหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ (ร้อยละ 30.0) มากที่สุด รองลงมา คือ มีป้ายนิเทศ/บอร์ดสำหรับติดประกาศเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ (ร้อยละ 24.0) และมีสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้และการสร้างนวัตกรรม, มีสถานที่สำหรับบุคลากร ได้พบปะ/สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ และดำเนินกิจกรรมด้านความรู้ (ร้อยละ 23.0) ตามลำดับ

สภาพการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้ มีการใช้จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail), เครือข่ายอินเทอร์เน็ต/social network (ร้อยละ 21.1) มากที่สุด รองลงมา คือ มีโทรสาร(Fax)/โทรศัพท์ (ร้อยละ 18.6) และใช้การสนทนาแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) (ร้อยละ 16.2) ตามลำดับ

สภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ และการสร้างนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร (ร้อยละ 40.8) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 30.3) และมีแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 28.9)

สภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ มี ระบบ สารสนเทศ (ร้อยละ 34.8) มากที่สุด รองลงมา คือ มี CoPs (ชุมชนนักปฏิบัติ) (ร้อยละ 23.9) และมีการหมุนเวียนงาน (ร้อยละ 22.8) ตามลำดับ

สภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้มี กระบวนการดำเนินงาน (ร้อยละ 22.4) มากที่สุด รองลงมา คือ มีกระบวนการดำเนินงาน (ร้อยละ 21.7) และมีนโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 19.6) ตามลำดับ

สภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการจัดการความรู้ มีการ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร ภายในหน่วยงานเดียวกัน (ร้อยละ 12.1) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่และสร้างนวัตกรรมใหม่

(ร้อยละ 11.3) และมีการแสวงหาความรู้และนวัตกรรม, มีการซื้อความรู้หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ (ร้อยละ 9.7) ตามลำดับ

2.2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับความต้องการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้าน ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า มีความต้องการด้านการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 23.7) มากที่สุด รองลงมา คือ ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ (ร้อยละ 18.4) และมีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบการจัดการความรู้, ผู้บริหารให้การยอมรับและชื่นชมในผลงานความรู้ หรือนวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างความรู้ของบุคลากร (ร้อยละ 10.6) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีความต้องการด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (ร้อยละ 42.1) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐานสำหรับใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบการบริหารการจัดการความรู้ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ สถานที่ เครื่องมือ/อุปกรณ์ (ร้อยละ 18.4) และด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและระบบการสื่อสารความรู้ (ร้อยละ 15.8) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกิจกรรม/กระบวนการจัดการความรู้ มีความต้องการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 47.4) มากที่สุด รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 28.9) และการระดมความคิด (ร้อยละ 13.2) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความต้องการ ให้ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัล บุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มีคุณค่าแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ร้อยละ 47.4) มากที่สุด รองลงมา คือ ในด้านการสร้างทัศนคติ “ ความรู้ยิ่งให้ยิ่งออกเผย และมีประโยชน์เมื่อแลกเปลี่ยน”, จัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้รางวัลทีมที่มีคุณภาพ, จัดเวทีที่มีคุณค่า เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดเวลา (ร้อยละ 15.8) และสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ร้อยละ 5.3) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการจัดสรรอุปกรณ์และสถานที่ สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีความต้องการให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ (ร้อยละ 39.5) มากที่สุด รองลงมา คือ มีสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้

และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ร้อยละ 23.7) และมีสถานที่สำหรับบุคลากร ได้พบปะ/สนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ และดำเนินกิจกรรมด้านความรู้ (ร้อยละ 21.1) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการสื่อสารความรู้ มีความต้องการ ด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต/social network (ร้อยละ 55.3) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) (ร้อยละ 21.1) และ การสนทนาแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) (ร้อยละ 15.8) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้มีความ ต้องการ ให้มีแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการสร้าง นวัตกรรม (ร้อยละ 63.2) มากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 21.1) และ มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้าง นวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร (ร้อยละ 15.8) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ โดยใช้ เครื่องมือต่างๆ มีความต้องการ ด้านระบบสารสนเทศ (ร้อยละ 47.4) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้าน CoPs (ชุมชนนักปฏิบัติ) (ร้อยละ 26.3) และให้มีระบบที่เลี้ยง (ร้อยละ 23.7) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการ จัดการความรู้ มีความต้องการให้มีนโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 50.0) มากที่สุด รองลงมา คือ มีเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 15.8) และ มีกระบวนการ ดำเนินงาน, มีโครงสร้างที่มุ่งงานการจัดการความรู้ (ร้อยละ 13.2) ตามลำดับ

ความต้องการการจัดการความรู้ ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ มีความต้องการด้านการแสวงหาความรู้และนวัตกรรม, การสร้างองค์ความรู้ใหม่และสร้าง นวัตกรรมใหม่ (ร้อยละ 26.3) มากที่สุด รองลงมา คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่าง บุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร ภายในหน่วยงานเดียวกัน, การปรับปรุงองค์ความรู้และนวัตกรรม (ร้อยละ 13.2) และ การจัดระบบระเบียบองค์ความรู้และนวัตกรรม (ร้อยละ 10.5) ตามลำดับ

2.2.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เกี่ยวกับปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านสภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้าน วัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีปัญหาด้านบุคลากรมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างกัน ทำให้เกิดปัญหา การสื่อสารระหว่างกัน (ร้อยละ 84.2) มากที่สุด รองลงมา คือ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการ เรียนรู้ร่วมกัน ไม่ส่งเสริมแบ่งปันการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร (ร้อยละ 68.4) และขาด วัฒนธรรมที่เน้นการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการแบ่งปัน

ความรู้และสร้างนวัตกรรม, วัฒนธรรมการสื่อสารไม่เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า แต่ใช้การสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแทน (ร้อยละ 60.5) ตามลำดับ

สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านงบประมาณ มีปัญหาด้านงบประมาณที่สนับสนุนการจัดการความรู้มีไม่เพียงพอ (ร้อยละ 86.8) มากที่สุด และ รองลงมา คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบเครือข่าย (ร้อยละ 76.3) ตามลำดับ

สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ บุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ (ร้อยละ 92.1) มากที่สุด รองลงมา คือ ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (ร้อยละ 81.6) ตามลำดับ

สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านการบริหารงานในองค์กร ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีการหมุนเวียนงานที่เอื้อให้บุคลากรเรียนรู้งานและทักษะใหม่ๆ (ร้อยละ 84.2) มากที่สุด รองลงมา คือ ไม่ได้เน้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมที่จะสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (ร้อยละ 81.6) และ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่มี (ร้อยละ 78.9) ตามลำดับ

สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านผู้นำและภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีการควบคุมมากเกินไปและไม่มอบอำนาจตัดสินใจแก่บุคลากร, ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 68.4) มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 60.5) และขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 55.3) ตามลำดับ

สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ (ร้อยละ 86.8) มากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน, บุคลากรไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม และมีทัศนคติว่าการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นเรื่องเสียเวลา (ร้อยละ 84.2) และบุคลากรขาดทักษะและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้ (ร้อยละ 81.6) ตามลำดับ

สภาพปัญหาการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ บุคลากรขาดทักษะและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้ ขาดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อนำมาใช้ร่วมกัน, ขาดความชัดเจนในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้และนวัตกรรมกับการปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ 81.6) มากที่สุด รองลงมา คือ ไม่มีระบบที่สนับสนุน

เข้าถึงความรู้และนวัตกรรมที่จัดเก็บได้อย่างสะดวก (ร้อยละ 78.9) และ ความรู้และนวัตกรรมที่จัดเก็บไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (ร้อยละ 71.1) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = .11) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = .07) ยุทธศาสตร์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .21) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = .00) และ แผนงานและโครงการ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .16) เมื่อพิจารณาแต่ละยุทธศาสตร์ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .25) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .28) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.98$, S.D. = .05) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .42) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .25) ยุทธศาสตร์ที่ 6 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = .19) ยุทธศาสตร์ที่ 7 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = .22) ยุทธศาสตร์ที่ 8 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .13) ยุทธศาสตร์ที่ 9 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = .43) ยุทธศาสตร์ที่ 10 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .24) ยุทธศาสตร์ที่ 11 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .42) ยุทธศาสตร์ที่ 12 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .24) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = .00) แผนงานและโครงการที่ 1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = .22) แผนงานและโครงการที่ 2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = .43) แผนงานและโครงการที่ 3 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = .26) แผนงานและโครงการที่ 4 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .27) แผนงานและโครงการที่ 5 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .27)

ที่สุด ($\bar{X} = 4.840$ S.D. = .33) แผนงานและโครงการที่6 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .35) แผนงานและโครงการที่7 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .24) แผนงานและโครงการที่8 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .35) แผนงานและโครงการที่9 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .45) แผนงานและโครงการที่10 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .25) แผนงานและโครงการที่11 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .23) แผนงานและโครงการที่12 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = .22)

3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ในภาพรวมของการประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = .11) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .13) ยุทธศาสตร์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = .12) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = .06) แผนงานและโครงการ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = .11) เมื่อพิจารณาแต่ละยุทธศาสตร์ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = .09) ยุทธศาสตร์ที่2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = .10) ยุทธศาสตร์ที่3 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = .11) ยุทธศาสตร์ที่4 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$ S.D. = .17) ยุทธศาสตร์ที่5 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.98$, S.D. = .04) ยุทธศาสตร์ที่6 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = .16) ยุทธศาสตร์ที่7 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .23) ยุทธศาสตร์ที่8 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = .08) ยุทธศาสตร์ที่9 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = .29) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = .06) แผนงานและโครงการที่1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = .00) แผนงานและโครงการที่2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = .09) แผนงานและโครงการที่3 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = .09) แผนงานและโครงการที่4 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = .29) แผนงานและโครงการที่5 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$ S.D. = .22) แผนงานและ

โครงการที่6 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .24) แผนงานและโครงการที่7 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = .15) แผนงานและโครงการที่8 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$, S.D. = .11) แผนงานและโครงการที่9 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = .45)

ตอนที่ 4 แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ซึ่งมีรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ดังนี้

แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัย

ราชภัฏ ผู้วิจัยได้ร่างแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการนำข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบสอบถาม การศึกษากกรอบนโยบายการจัดการความรู้ และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ TOWS Matrix ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 4 แห่ง และศึกษาผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ไปใช้เป็นฐานการพัฒนาร่างแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีการตรวจสอบคุณภาพของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 ท่าน โดยมีรายละเอียดของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

วิสัยทัศน์ “ แขนงนำเครือข่ายการเรียนรู้ สร้างและพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ”

พันธกิจ ประกอบด้วย 4 พันธกิจ ดังนี้ 1) สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) สร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณธรรมนำความรู้ 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างสรรค์นวัตกรรม 4) สร้างแกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ และสร้างผู้นำการเรียนรู้ของชุมชน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

นโยบาย ประกอบด้วย 5 นโยบาย ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ตอบสนองของวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการงานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อสร้างและพัฒนาผลงานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- 3) ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ในทุกๆด้าน 4) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นและการเรียนการสอนในระบบ e-Learning เพื่อการขยายโอกาสทางการศึกษาสู่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย 5) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 12 ยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดในองค์ประกอบ ดังนี้ เป้าหมาย กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น มีเป้าหมาย คือ สำหรับสร้างและออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ขึ้นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยใช้กลยุทธ์ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ขึ้นจริงอย่างยั่งยืน มีมาตรการ ดังนี้ 1) สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้(Forum) 2) พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว 3) สร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม(Team Based Culture) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 5) จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจ(Discipline Network) หรือจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ(CoPs) ที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณาจารย์/นักวิชาการ 2) จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณาจารย์/นักวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ มีเป้าหมาย คือ บุคลากรมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ สามารถสร้างและแสวงหาความรู้ และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยใช้กลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร มีมาตรการดังนี้ 1) สร้างความตระหนักและชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 2) ผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน 3) ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้น ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน / การสร้างและแสวงหาความรู้ ประมวลความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ การจัดระบบความรู้ การแพร่กระจายความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ 4) คัดสรรผู้บุคลากรต้นแบบที่มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 5) จัดตั้งระบบพี่เลี้ยง(Mentoring)คอยให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 2) ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่มีการสร้างและแสวงหาความรู้ 3) ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีเป้าหมาย คือ เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยใช้กลยุทธ์ สร้างแรงจูงใจและแรงเกื้อหนุนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ มีมาตรการดังนี้ 1) จัดสรรงบประมาณ/จัดตั้งกองทุนสำหรับการการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ 2) สร้างเวทีและสร้างโอกาสสำหรับการนำเสนอผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้ 3) ให้รางวัลและให้การยอมรับผลงานที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมาย 2) จำนวนองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 3) จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรมจากภายใน และภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบสนับสนุนการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน มีเป้าหมาย คือ เพื่อให้มีศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยใช้กลยุทธ์ จัดตั้งศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรม มีมาตรการ ดังนี้ 1) จัดตั้งคณะทำงานเป็นผู้ดูแลจัดการระบบศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) 2) ส่งเสริมให้บุคลากรจัดเก็บความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge มาจัดเป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน 3) สร้างศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) 4) ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) ที่มีมาตรฐาน 2) ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) 3) จำนวนผลงาน/นวัตกรรม/องค์ความรู้ที่จัดเก็บ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่ นวัตกรรม/งานวิจัย และการใช้ประโยชน์จากการนวัตกรรม/งานวิจัย มีเป้าหมาย คือ เพื่อให้มีระบบการส่งเสริมการเผยแพร่ นวัตกรรม/วิจัย และการใช้ประโยชน์จากการนวัตกรรม/วิจัย โดยใช้กลยุทธ์ พัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย มีมาตรการ ดังนี้ 1) พัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อใช้สำหรับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย ให้สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน 2) จัดรูปแบบระบบขององค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัยที่พร้อมให้ส่งต่อไปใช้งาน 3) สร้างกระบวนการในการเผยแพร่องค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย เช่น สร้างเวที/พื้นที่หรือวารสาร/เอกสารสิ่งพิมพ์ และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จระบบการส่งเสริมการเผยแพร่

นวัตกรรม/งานวิจัย 2) ร้อยละของงานสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม มีเป้าหมาย คือ เพื่อเป็นแกนนำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยใช้กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแกนนำ มีมาตรการ ดังนี้ 1) สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นสมาชิกกลุ่มแกนนำ 2) แสวงหาเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม 3) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเครือข่าย โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเจ้าภาพ และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเครือข่าย โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเจ้าภาพ 2) จำนวนสมาชิกเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ มีเป้าหมาย คือ เพื่อให้มีเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีมาตรการ ดังนี้ 1) แสวงหาเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นกับหน่วยงานต่างๆ 2) จัดตั้งหน่วยงานกลางและสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ 3) จัดโครงการกิจกรรมความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 2) จำนวนโครงการความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมาย คือ เพื่อให้มีผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาและผลิตในเชิงพาณิชย์ โดยใช้กลยุทธ์ ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ มีมาตรการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) ฝึกอบรมให้ความรู้สร้างทักษะและกระบวนการ ในการผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) มีพี่เลี้ยงและ/หรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ 4) จัดสรรงบประมาณหรือจัดตั้งกองทุนสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ มีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนสมาชิกงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร 3) จำนวนประเด็นนวัตกรรม/องค์ความรู้/งานวิจัยที่ค้นพบ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ บนพื้นฐานของ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีเป้าหมาย คือ เพื่อให้มีชุมชนนวัตกรรมต้นแบบพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านให้ทันสมัยบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยใช้กลยุทธ์ จัดตั้งชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ มีมาตรการ ดังนี้ 1) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษายุทธศาสตร์และขับเคลื่อนชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ 2) ศึกษาดูงานหน่วยงานนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ 3) กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้สมาชิกของชุมชนเห็นความสำคัญประโยชน์ของชุมชนนวัตกรรม 4) มีพี่เลี้ยงและ/หรือผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ชุมชน และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ 2) ร้อยละของความพึงพอใจที่มีต่อชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น เครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีเป้าหมาย คือ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีมาตรการ ดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศและเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) 2) ส่งเสริมพฤติกรรมที่เสริมสร้างพลังการเรียนรู้แบ่งปันความรู้ร่วมกัน 3) ให้มีการอบรมทักษะในการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ 4) สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ เช่น web Board, Web Blog เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้เครื่องมือ ICT เป็นช่องทางในการสื่อสารและ/หรือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม 2) ร้อยละของชุมชน/ผู้นำชุมชนที่ใช้เครื่องมือ ICT เป็นช่องทางในการสื่อสารและ/หรือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ 11 สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการ สร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ มีเป้าหมาย คือ เพื่อสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยใช้กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม มี มาตรการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network) เป็นเครื่องมือในการ แสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 2) สร้างเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ให้พร้อมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายทางสังคม (Social Network) และมี ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) จำนวนสมาชิกเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุน สังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) จำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ เกิดขึ้นบนเครือข่ายทางสังคม (Social Network) 4) ร้อยละของความพึงพอใจผู้ใช้บริการที่มี

เครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 12 พัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้/องค์ความรู้ มีเป้าหมาย คือ เพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้/องค์ความรู้ที่มีมาตรฐาน โดยใช้กลยุทธ์ สร้างฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)ที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน มีมาตรการ ดังนี้ 1) พัฒนาเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ 2) พัฒนาระบบฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)ที่มีประสิทธิภาพ 3) ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ระบบฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing) และมีตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนฐานความรู้/คลังข้อมูล (Data Warehousing) 2) จำนวนครั้งที่บุคลากร/ผู้นำชุมชนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing) 3) ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย 12 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์มุกดาหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 2) การมีส่วนร่วม ความตระหนัก และการยอมรับแผนการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมของทุกฝ่าย 3) ผู้บริหารมีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนรวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์มุกดาหารให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 4) มีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงในด้านต่างๆ 5) มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการทำงานและเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการทำงานข้ามสายงาน (cross functional management) 6) บุคลากรมีการใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) และมีทักษะการสื่อสารระหว่างกัน มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 7) มีกระบวนการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 8) มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน 9) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ 10) มีงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ 11) สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 12) มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ โดยใช้ตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

แผนงานและโครงการ มีรายละเอียด ดังนี้

**แผนงานสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของ
ภูมิปัญญาท้องถิ่น** มี 4 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2) โครงการจัดการความรู้สู่ผู้นำองค์กร 3) โครงการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ
4) โครงการหน่วยงานต้นแบบการจัดการความรู้

แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ มี 4
โครงการ ดังนี้ 1) โครงการบุคลากรต้นแบบการจัดการความรู้ 2) โครงการประกวดชุมชน
นักปฏิบัติ 3) โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ 4) โครงการ Show and Share

**แผนงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้
และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน** มี 4 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการประกวดผลงาน
นวัตกรรมและองค์ความรู้ 2) โครงการเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรม 3) โครงการ KM DAY
4) โครงการนิทรรศการผลงานความภาคภูมิใจ

แผนงานพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน
มี 3 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการห้องเรียนออนไลน์คุณธรรมนำความรู้ 2) โครงการพัฒนาระบบ
e-learning 3) โครงการอบรมการใช้เว็บเพื่อเรียนรู้

**แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่การวิจัย/นวัตกรรม
และการใช้ประโยชน์จากการวิจัย/นวัตกรรม** มี 3 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการอบรมการใช้
BLOG เพื่อการบริหารจัดการความรู้ 2) โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูล 3) โครงการอบรมการใช้
เว็บเพื่อการเรียนรู้

**แผนงานสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่าย
องค์กรแห่งนวัตกรรม** มี 3 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กรแห่ง
นวัตกรรม 2) โครงการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมต้นแบบ 3) โครงการศึกษาดูงานองค์กรแห่ง
นวัตกรรม

**แผนงานพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและ
เอกชน ทั้งในและต่างประเทศ** มี 4 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการเครือข่ายการจัดการความรู้
2) โครงการเสวนาสมาชิกเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย 3) โครงการ UKM
4) โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายนวัตกรรม

**แผนงานส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่
เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน** มี 4 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายนักวิจัย 2) โครงการนวัตกรรมนำชีวิต 3) โครงการประกวด Best
Practice 4) โครงการร่วมด้วยช่วยกันสร้างสรรค์นวัตกรรม

แผนงานพัฒนาชุมชนต้นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต มี 3 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการศึกษาดูงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) โครงการพัฒนาบุคลากรต้นแบบการเรียนรู้ 3) โครงการห้องเรียนชุมชน

แผนงานส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 3 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ICTเพื่อการเรียนรู้ 2) โครงการพัฒนาICTเพื่อการเรียนรู้ 3) โครงการบุคลากรICTต้นแบบ

แผนงานสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ มี 4 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการ CoPs online 2) โครงการสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ออนไลน์ 3) โครงการนวัตกรรมนำไทย 4) โครงการประกวดเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้

แผนงานพัฒนาฐานความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มี 4 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการจัดทำฐานความรู้ 2) โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ฐานความรู้ 3) โครงการรวมพลคนเขียน blog 4) โครงการเครือข่ายนวัตกรรมออนไลน์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์ มาตรการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ แผนงาน และโครงการ ผู้วิจัยสรุปประเด็นการอภิปรายผลการวิจัย ออกเป็น 2 ประเด็น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ส่วนที่ 1 อภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

1.1 แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์ มาตรการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ แผนงาน และโครงการ โดยมุ่งการเป็นแกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ ส่งเสริมการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อใช้ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำความรู้ รวมถึงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างสรรคนวัตกรรม และสร้างแกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ และสร้างผู้นำการเรียนรู้ของชุมชน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 มาตราที่ 7 “ ที่ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน...” และมาตราที่ 8 ที่ว่าด้วยการแสวงหาความจริง เพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือและ

ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งแผนกลยุทธ์จะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สาระของแผนประกอบด้วยโครงสร้างที่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างชัดเจน และมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเน้นการนำการจัดการความรู้มาใช้ขับเคลื่อนทุกภารกิจและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพ

ในกระบวนการดำเนินการจัดการความรู้นั้น สิ่งที่ต้องกระทำเป็นลำดับแรกคือ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริง (Gopal and Gagnon, 1995 ; Zack, 1999 ; Desouza, 2003 ; Desouza, K.C. and Awazu, Y. , 2006; Liao, 2007) และจากผลการวิจัยของ Keyser (2004) ก็พบว่า กลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร เช่นเดียวกับผลจากการศึกษาของ Chong, and Others (2000) ที่พบว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ และมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Holsapple and Joshi (2002) ที่พบว่า เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายจะเป็นการกำหนดภาพอนาคตที่องค์กรจะต้องเป็น หรือต้องการให้เกิดขึ้น ในขณะที่พันธกิจจะเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรจะต้องทำอย่างกว้างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้โดยมีกลยุทธ์หรือวิธีการ หรือแนวทางสำคัญที่จะทำให้บรรลุพันธกิจที่วางไว้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Baldanza and Stankosky (1999) ที่ยืนยันว่าแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานการจัดการความรู้ พบว่าหากมีการละเลยในการให้ความสำคัญการพัฒนา กลยุทธ์ จะส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวในการดำเนินงานการจัดการความรู้ และ Skyrme (2002) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่จะก้าวต่อไป ซึ่งจากการศึกษาของ AlAmmary and Fung (2008) และ Albers A. (2009) แสดงให้เห็นว่า หากต้องการประสบความสำเร็จ ในการยกระดับความรู้ขององค์กรให้สูงขึ้น ควรใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เข้ามาช่วย ซึ่งกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร จะส่งผลต่อการดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างชัดเจน และในขณะเดียวกัน ถ้าการดำเนินการจัดการความรู้ ขาดการวางแผน ขาดการกำหนดกลยุทธ์ หรือขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ ก็ยากที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ (Fahey and Prusak, 1998) นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องการวิจัยของ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546) พบว่า ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรประกอบด้วยปัจจัย ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร องค์กร จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการ

จัดการความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้ ที่ชัดเจน โดยกำหนดเป็นนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ มีการประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ และจากการศึกษาของ Maier(2002) พบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้ในระยะแรกเริ่ม ได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยของการจัดการความรู้ (กลุ่ม โครงการ คณะกรรมการ) ซึ่งจัดเตรียมกลยุทธ์การจัดการความรู้ และกำหนดเป้าหมายการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ รวมถึงการวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้นั้นประสบความสำเร็จก็คือ การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งหมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรความรู้(สินทรัพย์ความรู้)ที่สนับสนุนนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร (Clyde W, Holsapple and Jones, 2006) การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในการองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นหลักการหรือแนวทาง ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Gottschalk, Petter, 2005) นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ องค์กรที่มีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยการดำเนินการจะต้องมีการกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร และต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วยเช่นกัน (Chen, 2004)

ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อให้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ Davenport, T. and Prusak, L. (1998) ; O'Dell, C., Grayson, J. and Essaiades, N.,(1998) ; Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) ; Zack, M.H. (1999) ; Small, C.T. and Tatalies, J. (2000) ; Keyser, R.L. (2004) ; Skyrme, D (2002) ; Jutharat Sarawanawong (2009) ได้สรุปไว้ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ควรเริ่มต้นจากผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน และต้องมีศักยภาพและความเข้มแข็งในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ความสำเร็จของกลยุทธ์อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสื่อสารและผลักดันไปสู่บุคลากร

2) หลักการสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การปฏิบัติ ต้องเน้นที่การรวบรวม จัดหา การจัดเก็บ การเผยแพร่และการใช้ความรู้ของคนในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการริเริ่มการจัดการความรู้ และเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า สร้างความสำเร็จให้องค์กร และคุณค่าที่บุคลากรควรจะได้รับ

3) การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ควรเน้นการกำหนดยุทธวิธีในการจัดการและใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ผ่านความสามารถของคนในองค์กร

4) สารสำคัญที่ต้องมีในการศึกษากลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ สภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ความต้องการหรือทิศทางที่องค์กรจะก้าวไปข้างหน้า และวิธีการที่จะบรรลุในสิ่งที่ต้องการจะเป็น

5) ขอบเขตในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้มาจากองค์กร ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเน้น โดยที่เป้าหมายของกลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักขององค์กร กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ดี ควรมีเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร โดยต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือคุณค่าที่องค์กรต้องการ

6) ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ องค์กรควรเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ต้องการเน้น และพัฒนากลยุทธ์ให้อยู่ในขอบเขตของเป้าหมายที่ต้องการกำหนด

7) การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ มีความแตกต่างจากกลยุทธ์ประเภทอื่น คือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นทรัพยากรเป็นฐาน กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ ควรเชื่อมโยงกับทรัพยากรความรู้และความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะสามารถใช้ในการสร้างคุณค่าให้องค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ซึ่งองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ จะต้องประกอบไปด้วย 3 กลุ่มหลัก คือ

1) ปัจจัยความสำเร็จ อาทิ คน องค์กร และเทคโนโลยี (Zack, M.H., 1999)

2) กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร และสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร (Keyser, 2004)

3) องค์กรควรมีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่เผชิญอยู่ เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ขจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง (Robertson, 2004)

1.2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผลการวิจัย พบว่า การสร้างและออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้กลยุทธ์ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นจริงอย่างยั่งยืน โดยมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้(Forum) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Team Based Culture) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ตามความจำเป็นและ

เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว สร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจ (Discipline Network) หรือจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ(CoPs) ที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน

การสร้าง วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการสนับสนุนความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Albers A.(2009), Seeley and Dietrick (2000) และ Giri (2000) ได้เน้นว่า การเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่ควรกำหนดในกลยุทธ์มากที่สุด ซึ่งในแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดกลยุทธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นจริงอย่างยั่งยืน ซึ่งวิธีการที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้าง วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และส่งเสริมการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Daghfous 2004, Chong and Choi 2005) และวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดี คือ การเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม Albers and Barnowe (2003) และจากการศึกษาของ APQC และ Anderson (1995) ยังพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรม (Culture) เช่นเดียวกัน เมื่อมีการสร้างองค์ความรู้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องสนใจเป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการมักจะตรงข้ามกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วในอดีต ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ คุณสมบัติที่จำเป็นของวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดไว้ คือ มีการสนับสนุนและทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้, เต็มไปด้วยบรรยากาศของการเปิดใจกว้างและความไวใจ, มีความยืดหยุ่นและความต้องการนวัตกรรมที่กระตุ้นกระบวนการเรียนรู้, และพนักงานต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้จะมีการแพร่หลายทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร พนักงานจะมีการแบ่งปันแนวคิดและความรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรก็จะมีวิธีการใหม่ในการเก็บรวบรวม และแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับลูกค้าความสามารถหลัก และรวมถึงประสบการณ์ด้านอื่นๆ

พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) ได้เสนอแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่สร้างให้เกิดความสัมพันธ์อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมกิจกรรมในการเรียนรู้ โดยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยมีวิธีการแลกเปลี่ยนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุมกลุ่มย่อย การจัดนิทรรศการ เวทีชาวบ้าน จัดสภากาแฟสัญจร การระดมสมอง การเล่าเรื่อง หรือการเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning) เช่น เว็บบอร์ด (web-

board) เว็บบล็อก (web-blog) เว็บไซต์ (website) เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆเหล่านี้เป็นกระบวนการที่สามารถทำให้เกิดความคิดการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อตนเองและการพัฒนางานได้

และนอกจากนั้นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร ที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ (Litwin and Burmeister, 1992) ซึ่ง Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ คือ ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลกำไรของหน่วยงานด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรแห่งนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

1.3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการ

ความรู้ จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ คือ สามารถสร้างและแสวงหาความรู้ และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร จะต้องมีการดำเนินการต่างๆดังนี้ แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย (KM Team), สร้างความตระหนักและชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้, ผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน, ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้น ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน / การสร้างและแสวงหาความรู้ประมวลความรู้การรวบรวมและจัดเก็บความรู้การจัดระบบความรู้การแพร่กระจายความรู้การประยุกต์ใช้ความรู้คัดสรรผู้บุคลากรต้นแบบที่มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้, จัดตั้งระบบพี่เลี้ยง(Mentoring)คอยให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการหลายขั้นตอน ซึ่งการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติใช้ให้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่ง คือ มีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสบุคลากร มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน (Daghfous, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับ Probst, Raub and Romhardt (2000); Kucza (2001); Marali (2001); McKeen and Smith (2003); Collison and

Parcell (2004) เสนอว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการที่เริ่มจาก การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่า จะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร อาจจะได้จากผู้รู้หรือจากเครือข่ายต่างๆ การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร และการใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

Marquardt (2003) เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ ด้านสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ คือ การสร้างความคาดหวังว่า ทุกคนจะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสม และการถ่ายโอนความรู้ พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และอินเทอร์เน็ต หรือในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มกันทางสังคมพิพิภักดิ์และภาพยนตร์ เป็นต้น เมื่อมีการจัดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร ซึ่งองค์กรควรพัฒนาวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้ สมาชิกขององค์กรต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วโลกด้วย และมีการส่งเสริมที่มงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุด อีกแนวทางหนึ่งที่มีประสิทธิผลสำหรับการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร คือ การถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีมงาน ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการจัดการความรู้ นอกจากนี้ Nadeera Rangika (2003) ได้เสนอว่า เทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้ ได้แก่ ระบบที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยเฉพาะกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) เป็นสิ่งที่สำคัญ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่มีการส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ โดยการอภิปรายร่วมกัน ในขณะที่มีการประชุมพบปะกัน และส่งเสริมพฤติกรรม (Behaviors) แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และจะต้องเห็นคุณค่า (Values) ของการจัดการความรู้ จะต้องมีการบันทึกไว้ และมีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน เพื่อให้ได้รับความรู้ด้วยเทคนิคและกระบวนการใหม่ๆ นอกจากนี้ Choojit Chantrasoot (1997), Choi (2000) และ Adisorn Na Ubon (2002) ได้เน้นย้ำถึง การส่งเสริมให้มีการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกกระดับ (Promote knowledge creation and sharing at all levels) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมและสมาชิกทุกคนในทีมจะส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ทั้งนี้ Gold, Malhotra, and Segars (2001) ได้ศึกษาถึง การจัดการความรู้ ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีตัวแปรที่ศึกษา คือ สมรรถนะการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capabilities) ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะโครงสร้างพื้นฐานความรู้ (Knowledge Infrastructure Capabilities) มี 3 ประการ คือ 1) เทคโนโลยี 2) โครงสร้าง 3) วัฒนธรรม และ สมรรถนะด้านกระบวนการความรู้ (Knowledge Process Capabilities) ซึ่งมี 4 ประการคือ 1) การจัดหาความรู้ 2) การเปลี่ยนแปลงความรู้ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ และ 4) การป้องกันความรู้

Marquardt (2002) กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่ง ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงของความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้งาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) บุคคลมีความ ต้องการความรู้ที่หลากหลายจำนวนมากจากทั่วโลก เพื่อที่จะได้มีข้อมูลที่เพียงพอในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรควรมีการสร้างฐานความรู้ขององค์กรเอง โดยการแสวงหาความรู้ที่มี ประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Senge, 1990) การสร้างความรู้ใหม่ ไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาจาก สารสนเทศภายนอก แต่รวมถึงการสร้างจากความรู้ที่เป็นนิสัยของแต่ละบุคคลด้วย และเป็นหน้าที่ ของทุกๆ หน่วยงานและทุกๆ คนในองค์กรในการสร้างความรู้ Nonaka (1995) กล่าวว่า องค์กรที่ ประสบความสำเร็จจะต้องมีความสม่ำเสมอในการสร้างความรู้ใหม่ และมีการเผยแพร่ความรู้ ออกไปอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการสร้างความรู้ใหม่เป็นรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความรู้ที่เป็นนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในการ สร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งมีวิธีหลายอย่างที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างความรู้ เช่น การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ (Action Learning) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) การทดลอง (Experimentation) หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) องค์กรเพื่อการเรียนรู้ มีการสร้างความรู้โดยการทบทวนจากความสำเร็จและความ ล้มเหลวขององค์กร การประเมินอย่างเป็นระบบ การถ่ายโอนและการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ในแนวทาง ที่จะให้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

- 3) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) ก่อนที่องค์กรจะเริ่มต้น จัดเก็บความรู้ เพื่อที่จะได้ค้นคืนนำมาใช้ในภายหลัง องค์กรต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะ เก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ตามความต้องการ ระบบจัดเก็บความรู้ ควรมีระบบโครงสร้างที่สามารถค้นหาและส่ง ต่อสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการจัดกลุ่มความรู้ เช่น บทเรียนที่ผ่านมา (Lesson

Learned) ประสบการณ์และนโยบายองค์กร (Company Experience and Policies) ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการขององค์กร (Company Products and Processes)

4) การวิเคราะห์ข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis and Data Mining) การวิเคราะห์ข้อมูลทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูล มีการค้นพบรูปแบบใหม่ๆ ทำให้พนักงานสามารถเก็บข้อมูลและดึงออกมาใช้ได้ภายหลัง เพื่อนำมาช่วยในการพัฒนากลยุทธ์

5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) องค์กรมีการถ่ายโอนโดยไม่ตั้งใจในหลายๆ แนวทาง เช่น การหมุนเวียนงาน การเล่าเรื่อง และเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ วิธีการเหล่านี้จะช่วยส่งความรู้ไปยังพื้นที่ต่างๆ ขององค์กร

1.4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อการ

สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผลจากการวิจัย พบว่า บุคลากรจะต้องมีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมปัจจัยเกื้อหนุนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ ซึ่งจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณ/จัดตั้งกองทุนสำหรับการการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ สร้างเวทีและสร้างโอกาสสำหรับการนำเสนอผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้ อีกทั้งให้รางวัลและให้การยอมรับผลงานที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการโครงการจัดการความรู้ในสำนักงาน ก.พ.ร. แผนงานด้านการยอมรับและการให้รางวัล เป็นการดำเนินการโดยกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล และการจัดการรางวัลซึ่งจะมีในรูปแบบของใบประกาศเกียรติคุณหรือเงินสดหรือหนังสือหรือของที่ระลึก จากนั้นมีการประกาศเผยแพร่โดยการถ่ายภาพและนำเสนอผลงานผ่านอินทราเน็ต

จากการศึกษาของ Choojit Chantrasoot (1997) พบว่า มีระบบการให้รางวัลเป็นปัจจัยหลักที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม นอกจากนี้ Davenport and Prusak (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ ที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์ไม่สามารถไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงาน/บุคลากรให้หันมาสร้างความรู้แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน ซึ่งสิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้ลึกของบุคลากร ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรือ อยู่ในรูปที่ปรากฏ

ให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น และจากการศึกษาของ Koskinen (2003) พบว่าระบบการจูงใจ (Motivation System) การให้รางวัล รวมถึงการให้คำมั่น สัญญา และความไว้วางใจ ซึ่งรวมถึงการจูงใจบุคคลในการแบ่งปันและการรับความรู้ เป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้ และ Marquardt (2003) ได้เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ที่น่าสนใจ คือ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อความอยู่รอดองค์กรต้องสร้างสรรควิธีการใหม่ ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลองและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความล้มเหลวและความล้มเหลว และมีการส่งเสริมและให้รางวัลแก่งานวิจัยของบุคลากร เป็นต้น

และพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) ได้เสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการเรียนรู้และสร้างสรรคนวัตกรรม คือ การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน ได้แก่

- 1) มีระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร โดยวิธีการประเมินจะต้องเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน
- 2) นำเอาผลงานนวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการประเมินผลพิจารณาความดีความชอบและเงินรางวัล
- 3) มีการประกาศเผยแพร่รายชื่อ และผลงานผ่านสื่อต่างๆ โดยนำผลงานของบุคลากร มาทำการยกย่อง ชมเชย เพื่อให้บุคลากรคนอื่นเห็นเป็นตัวอย่างที่ดี และสามารถนำไปปฏิบัติตามได้
- 4) มีการให้ของขวัญ รางวัล สำหรับบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมสร้างสรรคความรู้
- 5) มีการให้เงินรางวัล อาจเป็นในรูปแบบของตัวเงิน โบนัส เพราะสิ่งเหล่านี้ ทำให้เกิดการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจมากขึ้น
- 6) มีการมอบวุฒิบัตร ประกาศนียบัตร เกียรติบัตร หรือหนังสือชมเชย โดยรูปแบบการตอบแทนที่สร้างให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีต่อตนเอง และการทำให้เกิดความยอมรับในสังคมการทำงาน

1.5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้าง

นวัตกรรม จากผลการวิจัย พบว่า มีเป้าหมาย เพื่อเป็นแกนนำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยสร้างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยมหาวิทยาลัย ราชภัฏเป็นแกนนำ มีการใช้มาตรการต่างๆดังนี้ สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรแห่ง นวัตกรรม โดยมุ่งเน้นสมาชิกกลุ่มแกนนำ, แสวงหาเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม, จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเครือข่าย โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเจ้าภาพ

และพัฒนาก่อสร้างเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อ พัฒนาท้องถิ่น กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้มี เครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กับหน่วยงานภาครัฐและ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศ มีการใช้มาตรการต่างๆดังนี้ แสวงหาเครือข่ายและพันธมิตรความ ร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นกับหน่วยงานต่างๆ, จัดตั้งหน่วยงานกลางและสรรหา คณะกรรมการดำเนินการ, จัดโครงการกิจกรรมความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ

ซึ่งจากการศึกษาของ Maier (2002) พบว่า การเชื่อมโยงองค์ประกอบความรู้ กับเครือข่ายความรู้ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับการค้นหาและการนำเสนอความรู้ โดยการเชื่อมต่อ ระบบการจัดการความรู้เชิงบูรณาการ และเชิงปฏิสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) การค้นหา และนำเสนอความรู้ 2) การจัดหา การพิมพ์ และการจัดการความรู้ และ 3) การบริหารจัดการ เพื่อให้สมาชิกเครือข่ายความรู้สามารถเข้าถึงและใช้ความรู้ร่วมกันได้ และ Davenport and Prusak (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่า ควรสร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสาร ผ่านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ควรสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานกับ หน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานกับองค์กร หรือระหว่างองค์กรกับองค์กร และสนับสนุนให้มีเวลา มี เวทีในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปหรือเผยแพร่ความรู้แก่กัน

และ Marquardt (2003) ได้เสนอถึง แนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการจัดการความรู้ อาจจะใช้กระบวนการจัดสัมมนาหรือจัดให้มีเวทีที่ซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน การพัฒนาแนวทางต่างๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรคจินตนาการของ บุคคลมีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่ อยู่ในทุก ส่วนของการปรับปรุงสิ่งต่างๆ จึงมีความจำเป็น องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ระหว่างสมาชิก กลุ่มเครือข่าย เช่น การเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับความ พยายามในการสร้างสรรค์และส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นต้น ซึ่ง

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

1.6 ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน จากการศึกษา พบว่า การส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้มีผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาและผลิตในเชิงพาณิชย์ โดยส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรม ผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการใช้มาตรการต่างๆดังนี้ ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม, ฝึกอบรมให้ความรู้สร้างทักษะและกระบวนการ ในการผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม, มีพี่เลี้ยงและ/หรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ

ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการโครงการจัดการความรู้ในสำนักงาน ก.พ.ร. แผนงานด้านการสร้างความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันกำหนดสิ่งที่ทุกคนต้องเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ที่ได้จากการทำงาน มาจัดทำเป็นคู่มือเอกสารสรุปผลงาน หรือการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่

McKeen and Smith (2003) และ Collison and Parcell (2004) ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญในกระบวนการสร้างความรู้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ คือ การค้นหาหรือค้นพบความรู้ เพื่อให้ได้ “กลวิธี” ในการทำงานที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร โดยเป็นการเรียนรู้จากกิจกรรมที่องค์กรดำเนินอยู่ เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (best practice) อันจะนำไปสู่องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ และองค์กรที่มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคล ในองค์กรสามารถเรียนรู้และสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงาน และสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง สามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Gavin, 1993 ; Senge, 1994 ; Marquardt, 2003) และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม คือ การสร้างความคิดใหม่หรือความรู้ใหม่ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีปฏิบัติใหม่ๆขององค์กร ซึ่ง

นวัตกรรมนั้น เป็นการแสวงหาความคิดใหม่ที่มีประโยชน์และประสบความสำเร็จ อาจจะเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ทฤษฎี หรือวิธีการ ก็ได้ (Sue Newell, 2006 และ Paukert, Niedere, and Hemmje, 2006) ซึ่งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2009) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมสามารถสร้างขึ้นได้ด้วยการขับเคลื่อนองค์ความรู้และบริหารจัดการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผ่านการต่อยอดและสร้างสรรค์ความรู้จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงกระบวนการหลักๆของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลง แนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้บรรจุนองของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (บดินทร์ วิจารณ์, 2551)

Johne and Snelson (1990) กล่าวว่า หัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น เกิดจากการที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันขององค์กรอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญและบริหารจัดการที่เน้นตัวผลิตภัณฑ์มากกว่าหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่านวัตกรรมและความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันและการเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือลองถูกลองผิดนั้น สุดท้ายจะพัฒนาไปสู่ระบบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ ส่วนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการที่จะนำไปสู่ศักยภาพในการแข่งขันนั้น Hayes et al. (1988) ได้เสนอแนวทางใน 2 ลักษณะ คือ ด้านโครงสร้างหลักของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความได้เปรียบในสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรและสาธารณูปโภคอื่นๆ ส่วนด้านโครงสร้างพื้นฐานของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ การจัดรูปแบบองค์กร นวัตกรรมองค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบควบคุมและประกันคุณภาพ ส่วนนวัตกรรมการบริหารจัดการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ากับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (Drucker, 1995) องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ คือ จะต้องมีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Marquardt and Reynolds, 1994)

1.7 ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

จากผลการวิจัยพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้เทคโนโลยีสำหรับเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งถูกนำมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรม รวมถึงเป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้/นวัตกรรมที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว และให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกาสร้างบรรยากาศและเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต (internet) อินทราเน็ต (intranet), ส่งเสริมพฤติกรรมที่เสริมสร้างพลังการเรียนรู้แบ่งปันความรู้ร่วมกัน, มีการอบรมทักษะในการใช้ICTเพื่อการเรียนรู้, การกำหนดช่องทางสื่อสารของมหาวิทยาลัย เช่น Internet, Intranet, Web-board, e-mail เป็นต้น ,สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ เช่น web Board, Web Blog เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก

ซึ่ง มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์ และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ที่แสดงถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าการจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีกลับถูกคาดหวังว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณ ในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในระบบการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนของพนักงานและองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของGiri (2000) และ Choi (2000) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ คือ โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (information systems infrastructure) ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศจึงถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้เป็นส่วนใหญ่ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม ในการแบ่งปัน การเผยแพร่ และการใช้ความรู้ขององค์กร ที่มีความสะดวกง่ายต่อการให้ สามารถเชื่อถือได้ และสามารถเข้าถึงได้จากทุกหนทุกแห่ง และสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และจะต้องคำนึงถึงการประยุกต์ใช้ทั้งเครื่องมือในการจัดการความรู้ และเทคนิคในการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง (Adisorn Na Ubon, 2002) นอกจากนี้ Davenport and Prusak (1999) ได้กล่าวว่า โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค เป็นสิ่งง่ายที่สุดที่จะสร้างขึ้นได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่ง Dalkir (2005) และ Roa (2005) ได้กล่าวถึงเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ถูกนำมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ อาทิเช่น knowledge maps, expert systems, decision support systems, networking

technologies, chat rooms, videoconferencing เป็นต้น นอกจากนี้ Dalkir (2005) และ Roa (2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะต้องมี คือ การพัฒนาระบบการจัดการเนื้อหา การสร้างเครื่องมือที่ใช้การจัดเก็บเนื้อหาองค์ความรู้ เพื่อช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรร่วมกันค้นหาความรู้ หรือเรียนรู้ร่วมกัน และ Maier (2002) ได้ศึกษา พบว่า องค์กรขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีอินเทอร์เน็ต หรือกรุปแวร์ต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบพื้นฐานในการจัดการความรู้ และเป็นหลักของระบบการจัดการความรู้ องค์กรขนาดใหญ่ ส่วนมากติดตั้งอินเทอร์เน็ตและหรือ Groupware Solution รวมกันอย่างหลากหลาย และเพิ่มเครื่องมือต่างๆ เพื่อเตรียมพื้นฐานที่เป็นหน้าที่ของการจัดการความรู้ เช่น ความง่ายในการแบ่งปันเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และเข้าถึงสารสนเทศของบริษัท เป็นต้น

ซึ่งจากผลการศึกษาของ Pan and Scarbrough (1999) พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ขององค์กรมี 3 ประการมีดังนี้

1) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐาน คือ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทำให้การติดต่อทางกายภาพหรือการสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงผู้ให้ความรู้และผู้ใช้ความรู้ทั่วโลก มีส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ สถาปัตยกรรมความรู้ (knowledge architecture) ความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ สถาปัตยกรรมความรู้จำเป็นต้องออกแบบให้มีความเฉพาะเจาะจงตามลำดับขั้นและให้กรอบแนวคิดสำหรับความรู้ องค์ประกอบของสถาปัตยกรรมความรู้ที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) มนุษย์ 2) คุณลักษณะขององค์กร 3) เอกสาร 4) หนังสือ 5) คลังความรู้อื่นๆ และ 6) คุณลักษณะการทำงานต่างๆ และคลังความรู้ขององค์กร (organizational knowledge) เป็นส่วนที่สำคัญ ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติ เพื่อให้เข้าถึงความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และทรัพยากรต่างๆ อย่างไม่มีขีดจำกัด

2) โครงสร้างสารสนเทศ (infostructure) เป็นเครือข่ายซึ่งจะจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่างๆ รวมถึงโครงสร้าง และกระบวนการที่ใช้เพื่อการแบ่งปันความรู้ มีส่วนที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้ กระบวนการแบ่งปันความรู้(knowledge sharing process) และการเข้าถึงทั่วโลก (global access)

3) วัฒนธรรมสารสนเทศ (Info culture) ที่สร้างสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้มีส่วนที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความริเริ่มทางความรู้และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ คือ บรรยากาศที่ต่อเนื่องและความไว้วางใจ

เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1) เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ตราเน็ต หรืออินเทอร์เน็ต

2) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น

3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้ ซึ่งในปัจจุบันมีซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะที่เรียกว่า Know-ware เช่น ระบบ Electronic document management หรือ Enterprise knowledge portal (สมชาย นำประเสริฐชัย, <http://www.vet.cmu.ac.th/KM>)

Singapore Productivity and Standards Board ,2001 อ้างถึงใน น้ำทิพย์ วิภาวิน และ นางเยาว์ เปรมกมลเนตร (2551) ได้นำเสนอ เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการจัดการความรู้ ดังนี้

1) การค้นหาความรู้ ประเภทของเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ Idea generating tool เพื่อช่วยสร้างความคิดใหม่ๆ

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ ประเภทของเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ Conceptual mapping tools Intelligent agents เพื่อช่วยสกัดเอาความคิดใหม่ๆ แนวโน้มต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้า ช่วยค้นหาข้อมูลและสร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาจากหลักการที่เหมือนกัน และเพื่อช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ประเภทของเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ Document management systems เพื่อช่วยกลั่นกรองและจัดลำดับข้อมูล

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ประเภทของเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ Visual maps, Data/Knowledge bases เพื่อจัดข้อมูลให้เป็นระบบ และช่วยแปลความรู้และประสบการณ์ต่างๆ เพื่อนำไปจัดเก็บไว้ในฐานความรู้

5) การเข้าถึงความรู้ ประเภทของเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ e-mail, Intranet, Internet, Web, Search and retrieval technologies, Web Board เพื่อใช้

สื่อสารความรู้ต่างๆ ทำให้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้ง่าย และเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาต่างๆ

6) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ประเภทของเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ Collaboration tools, Audio/Video conferencing tools , Blog/Weblog ช่วยเชื่อมโยงบุคลากรภายในองค์กรที่อยู่ต่างสถานที่เข้าไว้ด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

7) การเรียนรู้ ประเภทของเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ Computer aided training ส่งเสริมให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และการทำงานที่เกื้อกูลกัน และเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้

ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีหลายปัจจัยด้วยกัน อาทิเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความตระหนัก และการยอมรับแผนการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมของทุกฝ่าย ผู้บริหารมีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนรวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการทำงานและเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการทำงานข้ามสายงาน (cross functional management) บุคลากรมีการใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) และมีทักษะการสื่อสารระหว่างกัน มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีกระบวนการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมถึงการเลือกใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ โดยใช้ตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีการศึกษาปัจจัยความสำเร็จ เพื่อช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ ในการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ มี 7 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ Zack (1999) ได้กล่าวถึง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ ว่ามีความแตกต่างจาก

กลยุทธ์ประเภทอื่น กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นทรัพยากรเป็นฐาน โดยที่กลยุทธ์การจัดการความรู้ ควรมีความเชื่อมโยงกับทรัพยากรความรู้ และความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะสามารถใช้ในการสร้างคุณค่าให้องค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของ Pan and Scarbrough (1999) ที่พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารความรู้ เป็นสิ่งท้าทายที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ การแบ่งปันวิสัยทัศน์เป็นพลังสำหรับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะกระตุ้นและให้พลังกับคนที่เห็นภาพอนาคตขององค์กร และจะมีความหมายและมีคุณค่าสำหรับทุกคนด้วย ซึ่งภาวะของผู้ผู้นำและการระดมสร้างความรู้ และสร้างทัศนคติของพนักงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารระดับสูง จะมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ซึ่งต้องการการสนับสนุนเชิงรุกจากผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ Anderson (1995) และ Chong and Choi (2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยมีความเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากหลายปัจจัย ตั้งแต่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง ให้มีความสำคัญกับภารกิจที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจ มีระบบโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และมีความเป็นมิตร รวมทั้งมีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และ Albers and Barnowe (2003) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมการจัดการความรู้ที่เหมาะสม คือ วัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดกว้าง และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การประเมินองค์ความรู้ที่จำเป็นที่องค์กรต้องมี รวมถึงการกำหนดแนวนโยบายในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดระบบโครงสร้างองค์กรและมีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีที่ได้มาตรฐาน (Albers and Jerke, 2004) นอกจากนี้ปัจจัยต่างๆข้างต้นแล้ว Awad and Ghaziri (2004) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ องค์กรจะต้องพิจารณาในเรื่องของวัฒนธรรม สังคมและการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างๆ กับการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี ในการที่จะส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อม ของการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร และยังมีปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น วิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ การให้รางวัล และการบริการสารสนเทศ ควรจะส่งเสริมและอำนวยความสะดวก ต่อการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ (Chong , and Others2000) และจากการศึกษาของ Davenport and Prusak (1999) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง ต้องมีความรู้ลึกด้านบวกต่อความรู้ คือ พนักงานทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ และเต็มใจที่จะแสวงหา

ความรู้ได้อย่างเสรี ไม่มีตัวขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์การ คือ พนักงานไม่มีความโกรธเกลียดบริษัท และไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ตนเองต้องตกงาน และการจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับความรู้ ก็คือ ประเภทของบุคลากรที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน ถ้าได้พนักงานที่ชอบแสวงหาความรู้เข้ามาทำงานก็จะเป็นผลดีอย่างมาก

2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โดยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้ สำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งการสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์กรเพื่อจัดการความรู้ โดยจะต้องสร้างกฎระเบียบข้อบังคับขึ้นมา ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่างๆ ที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และมีการกำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะอีกด้วย

3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ ซึ่งวิธีการให้การสนับสนุนมีดังนี้ แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร มีจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน และกำหนดให้ชัดเจนลงไปว่า ความรู้ประเภทไหนที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร

4) การดำเนินการจัดการความรู้ อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และประโยชน์ที่ดีที่สุดของความสำเร็จ ก็คือการประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร

5) ต้องมีความรู้ ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถดำเนินการตาม ขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างราบรื่น

6) มีวิสัยทัศน์ และการใช้ภาษาที่ใช้มีความชัดเจน ในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

7) มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรือ อยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น

8) มีโครงสร้างทางความรู้ ทั้งในด้านของประเภทและการเก็บความรู้

9) สร้างให้มีการใช้ช่องทาง สำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทาง ไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานกับองค์กร หรือระหว่างองค์กรกับองค์กร และสนับสนุนให้มีเวลา มีเวทีในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป หรือเผยแพร่ความรู้แก่กัน

และการศึกษาของ APQC and Anderson (1995) ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยมีความเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยต่างๆ ที่อยู่แวดล้อม คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการวัด ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำถูกกำหนดว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการจัดการความรู้ และพัฒนากลยุทธ์สำหรับทางการตลาดและการขายความรู้, มีการใช้ความรู้และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่มีอยู่แล้วและเพื่อสร้างความสามารถหลักใหม่ขององค์กร

2) วัฒนธรรม (Culture) เมื่อมีการสร้างองค์ความรู้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องสนใจเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ คุณสมบัติที่จำเป็นของวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดไว้คือ มีการสนับสนุนและทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้, เต็มไปด้วยบรรยากาศของการเปิดใจกว้างและความไว้วางใจ, มีความยืดหยุ่นและความต้องการนวัตกรรมที่กระตุ้นกระบวนการเรียนรู้, และพนักงานต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3) เทคโนโลยี (Technology) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการได้รับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรแต่เทคโนโลยีไม่ใช่ตัวสร้างการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการวัด จะต้องปฏิบัติไปในเวลาเดียวกันเพื่อที่จะทำให้การแบ่งปันความรู้มีความเป็นไปได้องค์กรหลายๆ แห่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี แต่จากประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่าการเน้นในด้านเทคโนโลยีเป็นการเน้นในด้านเดียวมากเกินไป องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ทั้ง 4 ปัจจัยในการจัดการกับการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณสมบัติที่จำเป็นของเทคโนโลยีในองค์กรความรู้ คือเป็นการเชื่อมระหว่างแต่ละบุคคลทุกคนในองค์กร และเชื่อมโยงบุคคลกับองค์กรภายนอกที่มีความสัมพันธ์กัน, สร้างคลังความรู้ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงได้ตลอดทั้งองค์กร, ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานง่ายขึ้น, และการสนับสนุนความร่วมมือทำให้มีการเผยแพร่ไปสู่พนักงานได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าระบบการสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะภายในองค์กรจะมีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

4) การวัด (Measurement) การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการวัดและการประเมินผลที่ได้รับ คุณสมบัติของการวัดที่พบในองค์กรความรู้ คือ มีการระบุแนวทางของการเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับผลลัพธ์ทางการเงิน, มีการพัฒนาตัวชี้วัดเฉพาะสำหรับการจัดการความรู้, การทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของสิ่งที่จับต้องในฐานความรู้ขององค์กร, การวัดขององค์กรจะพิจารณาน้ำหนัก “แข็ง” และ “อ่อน” เหมือนกับตัวชี้วัดทางการเงิน และไม่ใช่ทางการเงิน

ซึ่งตัวอย่างของการประเมินการพัฒนาขององค์ความรู้คือ ความสัมพันธ์ลูกค้า ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ นวัตกรรม และกระบวนการปรับปรุง

ซึ่ง Phichit Thepphawan (2005) ได้กล่าวว่า ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่า เมื่อนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จไปใช้แล้วองค์การจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้ ยังมีปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดระหว่างบุคคลจนมีการต่อยอด และสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ในการสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการ ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ Akhavan et.al. (2005) และ Fahey and Prusak (1998) ได้ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลว ในการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญ และไม่มีความรู้ด้านการจัดการความรู้เพียงพอ และการกำหนดทีมงานหรือคณะกรรมการจัดการความรู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญไม่มากพอ ก็ส่งผลต่อความล้มเหลวเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

งานวิจัยนี้เป็นการ พัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมที่เป็นข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1.1 จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการนานจึงจะเห็นผลหรือประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยหลายด้านเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านคนและวัฒนธรรมองค์กรที่จัดการยาก ดังนั้นการนำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ให้เกิดประโยชน์นั้น จะต้องมีการดำเนินการเป็นระยะ

แบ่งเป็นช่วงเวลาแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยระยะเริ่มต้น ควรเริ่มที่การปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของความรู้ที่จะช่วยพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัย โดยการกำหนดเป็นภารกิจและค่านิยมขององค์กร และถ่ายทอดไปสู่ทุกคนเพื่อให้เป็นค่านิยมร่วมกัน

1.2 จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผล ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นจะต้องอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันตลอดเวลา ดังนั้นกลยุทธ์ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

1.3 จากการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคประการสำคัญของจัดการความรู้ คือ ตัวบุคลากร โดยที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้และไม่เห็นความสำคัญของการใช้ความรู้ เพราะฉะนั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัยจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยการจัดประชุม อบรม สัมมนา หรือจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัย และสร้างแนวคิดในการปฏิบัติงานแบบเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1.4 ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน และเข้าใจถึงแก่นแท้ของการจัดการความรู้ รวมถึงการบูรณาการการจัดการความรู้และการบริหารจัดการหน่วยงานให้เป็นส่วนเดียวกัน โดยไม่มองว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของทีมคณะกรรมการจัดการความรู้ที่ได้แต่งตั้งตามคำสั่งเท่านั้น ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้กระบวนการจัดการความรู้ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รู้จักการเป็นผู้ให้ และผู้รับที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน และก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

1.5 ในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ โดยให้หน่วยงานวิเคราะห์ว่า ขณะนี้การดำเนินงานอยู่ในขั้นตอนใด หรือต้องการที่จะเริ่มต้นที่ขั้นตอนใดก่อน หลังจากนั้นก็นำไปดำเนินไปตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการจัดการความรู้ไม่มีจุดสิ้นสุด ตราบใดที่หน่วยงานและบุคลากรต้องมีความรู้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีกิจกรรมหลากหลาย ซึ่งแต่ละรูปแบบมีข้อดีและข้อจำกัด กับกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะทำให้ทราบแนวทางการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม

2.2 ควรมีการศึกษาระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเน้นหลักการนำการจัดการความรู้ไปใช้กับงานประจำ ผสมผสานกับ ระบบบริหารของหน่วยงาน ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการติดตาม ประเมินผลในแต่ละปีจ้อย เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ทั้งสิ้น โดยพิจารณาทั้งใน ด้านคุณภาพและปริมาณควบคู่กัน

2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม สำหรับมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ทั้งนี้เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาถึงกลไกการ จัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อนำกระบวนการจัดการความรู้ ไปใช้ในการ พัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนก โตสุรัตน์. วิสัยทัศน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ในระยะเวลา 4 ปี พ.ศ. 2552-2555.

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 2552.

กนก โตสุรัตน์. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. สัมภาษณ์. 25 ธันวาคม 2553.

กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

กิดานันท์ มลิทอง. เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, 2548.

กิตติยา อินทกาญจน์ . การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 51 ฉบับที่ 1/2554.

กีรติ ยศยิ่งยง. องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. องค์กรนวัตกรรม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

http://marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=5002 [2553, ธันวาคม 14]

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาฯ และสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2539.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

กรุงเทพมหานคร : สิริบุตรการพิมพ์, 2546.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2549.

แคทซ์, ราล์ฟ. การบริหารจัดการนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

จิรัชณา วิเชียรปัญญา. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

จุฑารัตน์ ศรารณวงค์. การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

ฉัตรชนก สายสุวรรณ. อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์กรตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความตั้งใจเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

เฉลย ภูมิพันธุ์. อิทธิกรบดิมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด. สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2553.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.

ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีด จำกัด, 2539.

นิสคารก์ เวชยานนท์. รวมบทความ HR : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : รัตนไตร, 2548.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร : เอสอาร์ ฟรินติ้ง แมสโปรดักส์, 2547.

น้ำทิพย์ วิภาวิน และ นางเยาว์ เปรมกมลเนตร. นวัตกรรมห้องสมุดและการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : ซีเอที โซลูชั่น, 2551.

บดีนทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้ สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.

บดีนทร์ วิจารณ์. ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : วิชั่น ฟรินท์ แอนด์ มีเดีย, 2551.

บุญเกื้อ คอรวาเวช. นวัตกรรมทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขปรับปรุง. นนทบุรี : ภาควิชา เทคโนโลยี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542.

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547.

บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ปทีป เมธาคุณวุฒิ. หลักสูตรอุดมศึกษา : การประเมินและการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

- ประพนธ์ ผาสุขยี่ด. การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ไยใหม่, 2548.
- ประพนธ์ ผาสุขยี่ด. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO. กรุงเทพมหานคร : ไยใหม่, 2549.
- ประเวศ วะสี. ปฏิรูปการศึกษาไทย : ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสดศรี- สฤษดิ์วงศ์, 2545.
- ประเวศ วะสี. การจัดการความรู้กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพเสรีภาพและความสุข. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548.
- ปรีดา ยังสุขสถาพร. วิธีสู้แก่นแท้องค์กรแห่งนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551.
- ปณิตา พันภัย. การบริหารความรู้ : แนวคิดและกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พรชูลี อาชวอรุ่ง. แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา : รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร : เอกซเปอร์เน็ท, 2547.
- พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- พระราชบัญญัติ. 10 มิถุนายน พ.ศ. 2547. พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการวางแผนกลยุทธ์, 2542.
- พสุ เดชะรินทร์. นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- พูนลาภ ชัชวาลโสมจิต. องค์กรแห่งนวัตกรรม. วารสาร Productivity World (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2008) : 36-41.
- พูนลาภ ชัชวาลโสมจิต. องค์กรแห่งนวัตกรรม ตอนที่ 2. วารสาร Productivity World (มีนาคม-เมษายน 2008) : 41-48.
- พูนลาภ ชัชวาลโสมจิต. องค์กรแห่งนวัตกรรม ตอนที่ 3. วารสาร Productivity World (พฤษภาคม-มิถุนายน 2008) : 37-41.

- ภาณุ ลิ้มมานนท์. กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : สิปรีซ์., 2546.
- มงคลชัย วิริยะพนิจ. การเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กรด้วยการจัดการความรู้ ใน นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน , หน้า 105-115. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน, 2540.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, 2546.
- เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สำนัก. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2551.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืนและพอเพียง. กรุงเทพมหานคร : อริยชน, 2550.
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- วิจารณ์ พานิช. สู่การสร้างสรรค์สูงส่งเต็มศักยภาพการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย. วารสาร ศูนย์บริการวิชาการ. ปีที่11 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนกรกฎาคม-กันยายน 2546, 2546.
- วิจารณ์ พานิช. ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน “คน” มากกว่า “ตำรา”. วารสารสานปฏิรูป. 7(80) : ธันวาคม 62-68, 2547.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2545.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2548.
- วิจารณ์ พานิช. KM วันละคำ. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2549.
- วีระวุฒิ วัจนะพุกกะ และอาทิตยา อรุณศรีโสภณ. ชุมชนแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์. วารสารนักบริหาร ปีที่ 30 ฉบับที่ 3, 2553 : 25-30.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่ (Innovative organization : an alternative for modern entrepreneur). วารสารนักบริหาร ปีที่ 30 ฉบับที่ 2, 2553 : 60-63.
- ศุภลักษณ์ วิริยะสุน. การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

คັນสนีย์ จะสุวรรณภรณ์. การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยมาตรฐานการอุดมศึกษา, 2549.

สุภณิดา ปุสุรินทร์คำ. การพัฒนารูปแบบการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือ เพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติของครูในโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

สมชาย นำประเสริฐชัย. เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

http://www.vet.cmu.ac.th/KM/document/Tech_KM.pdf [2552, กุมภาพันธ์ 14]

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และ ประกอบ คูปรัตน์.

ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ ปีที่ 51 ฉบับที่ 1/2554.

สมยศ นาวิการ. การบริหารพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2537.

สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจเทรตติ้ง, 2538.

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ปี พ.ศ.2549-2551. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2549. (อัดสำเนา)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงานก.พ., สมรรถนะ(Competency Model) สำหรับภาคราชการพลเรือนไทย, กรุงเทพมหานคร : สำนักงานก.พ., 2547.

สุประภาดา โชติมณี. จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2547.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2549.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. รายงานประจำปี 2550. ,
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. รายงานผลการสำรวจขีด
ความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2550.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. รายงานประจำปี 2553. ,
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553.

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือ
คำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
สำหรับสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ, 2551.

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาสถาบันราชภัฏระยะที่ 9 (2545 –
2549). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544.

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

สุวกิจ ศรีปัดดา. อภีการบดึมหวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. สัมภาษณ์. 13 ธันวาคม 2553.

อรจรีญ์ ณ ตะกั่วทุ่ง. การใช้การจัดการความรู้ในชั้นเรียน : กรณีศึกษา วิชาเทคโนโลยีการศึกษา. ใน
สูมาลี ชัยเจริญ (บรรณาธิการ), วารสารเทคโนโลยีทางปัญญา, หน้า 20-25. ขอนแก่น :
โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา, 2549.

อรจรีญ์ ณ ตะกั่วทุ่ง. องค์การเอือการเรียนรู้. ใน พิมพ์พันธุ์ เดชะคุปต์, ลัดดา ภูเกียรติ และ
สูวัฒนา สุวรรณเขตนิคม (บรรณาธิการ), ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้
สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา, หน้า 270-289. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสาร
ทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ภาษาอังกฤษ

Adams, G.L. and Lamont, B.T. Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage. Journal of Knowledge Management, 7(2), 142-154, 2003.

- Adisorn Na. Ubon. Knowledge Management in Online Distance Education 2002.
 [Online]. Available from: www.cs.york.ac.uk/mis/docs/km_in_olde.pdf
 [2008,December 25]
- Aggestam, Lena and Backlund, Per. Strategic Knowledge Management Issues When Designing Repositories. [Online] Available from :
<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20070002.pdf> [2010, March 2]
- Akhavan, P., Jafari, M., and Fathian, M. Exploring Failure Factors of Implementing Knowledge Management in Organizations. Journal of Knowledge Management Practice, May, 6, [Online] 2005. Available from www.tlinc.com. [2010, March 6]
- AlAmmary, J., and Fung, C.C. Knowledge Management Strategic Alignment in the Gulf Cooperation Council Countries. Electronic Journal of Knowledge Management, October, 6 (2), 2008 [Online]. Available from www.ejkm.com [2010, March 2]
- Albers, J. A. A Practical Approach To Implementing Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 1, March 2009 .
- Albers, J. A., and Barnowe, J.T. Implications of Culture in Implementing Knowledge Management. The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, (Article MC03-0011-2003), 3, 101-113, 2003.
- Albers, J. A., and Jerke, D. Organizational Factors for an Effective Knowledge Management Environment. Proceedings of the 25th McMaster World Congress on Management of Intellectual Capital, Ontario, Canada, January 14-16, 2004.
- American Productivity and Quality Center and Anderson, A. 1995. The knowledge management assessment tool [Online]. Available from:
http://www.impactalliance.org/file_download.php/assess.pdf [2008, September 5]
- Amalia and Nugroho. An innovation perspective of knowledge management in a multinational subsidiary. Journal of Knowledge Management Volume: 15 Issue:1, 2010.
- Anantatmula, V.S.P. Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organization. The George Washington University, Washington, DC. ,2004
- Awad, E.M., and Ghaziri, H.M. Knowledge management. New Jersey : Prentice Hall, 2004.

- Baldanza and Stankosky. Knowledge management : an evolutionary architecture toward enterprise engineering. Paper read at International Council on Systems Engineering. 1999.
- Barron, T. A smarter Frankenstein : The merging of e-learning and knowledge management [Online] 2000. Available from:
<http://www.learningcircuits.org/aug2000/barron.html> [2008, September 5]
- Beaulieu, A. Managing knowledge: A review of the current literature. In E. Biech (Ed.), The 2001 annual: Volume 2 consulting, pp. 173-193. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.
- Bessant, J. and Tidd, J. Innovation and Entrepreneurship. West Sussex : John Wiley & Sons Ltd, 2007.
- Bixler, C.H. Creating a Dynamic Knowledge Management Maturity Continuum for Increased Enterprise Performance and Innovation, Doctoral dissertation, Engineering Management and Systems Engineering'. The George Washington University, Washington, DC.,2000.
- Bollinger, S.A. and Smith, D.R. Managing organizational knowledge as a strategic asset, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, pp.8-18. , 2001.
- Brooking, Annie. Corporate memory: Strategy for knowledge management. London: International Thomson Business Press, 1999.
- Brown, J.S., and Duguid, P. The social life of information. Boston : Harvard Business School Press, 2000.
- Cardinal, L.B. et al. Knowledge Codifiability, Resources and Science Based Innovation. Journal of Knowledge Management, 5(2), 195-204, 2001.
- Certo , Samuel C., and Peter, J. Paul. Strategic Management : Concept and Applications. New York : McGraw – Hill,1991.
- Chen,L.Y. An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing, and organization's marketing effectiveness in professional service firms that have been engaged in strategic alliances [Online]. 2004. Available from:
<http://proquest.umi.com/pqdweb7> [2009,January 20]

- Chong, S. C., and Choi, Y. S. Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice, May, 6, [Online]. 2005. Available from: www.tlinc.com [2010, January 15]
- Choi, B., and Lee, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. Information & Management, 40(5), 403-417., 2003.
- Choi, Yong Suk. An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management. [Online]. 2000. Available from : www.dissertation Abstracts Online. Abstract Item: AAI9991981 [2008, July 2]
- Choo, Chum Wei. "Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know." Stepping into the New Millennium : Challenges for Libraries & Information Professionals. Congress of Southeast Asian Librarians, Singapore. 11: 26-28, 2000.
- Choojit Chantrasoot. An analysis of corporate knowledge management: Case studies of communication companies in Thailand. Master's Thesis. School of Advanced Technologies, Asian Institute of Technology, 1997.
- Chong, Chee Wen and Others. Where does knowledge management add value?. Journal of Intellectual Capital. 1 : 366-383., 2000.
- Clarke, Thomas, and Clege, Stewart. Changes Paradigms : The Transformation of Management Knowledge for 21 st Century. London: Harper Collins Business, 1998.
- Clyde W, Holsapple. and Jones, Knowledge Management Strategy Formation. Encyclopedia of knowledge management. Hershey : Idea Group Inc, 2006.
- Collison, Chris., and Parcell, Geoff. Learning to Fly : Practical Knowledge Management from some of the world's leading learning Organization. 2 th ed. West Sussex: Capstone, 2004.
- Courtland L. B. and others. Management. McGraw-Hill, Inc, 1993.
- Cumming, T.G., and Worley C.G. Organization Development & Change. 7 th ed. Australia: South-Western College Publishing , 2001.
- Daghfous, A. Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices. SAM Advanced Management Journal. Spring, 69 (2), 21-27, 2004.

- Dalkir, K. Knowledge Management in Theory and Practice. Burlington, MA, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- Darroch, J. and McNaughton, R. Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation. Journal of Intellectual Capital, 3(3), 210-222, 2002.
- Davis, G. B. and Olson, M. H. Management Information System. 2nd ed. New York : McGraw – Hill, 1985.
- David, F. R. Strategic Management. New Jersey : Preutice-ttall international, 1995.
- David, F.R. Strategic Management Concepts. 7thed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- Davenport, Thomas H; De Long, D.W., and Beers, M.C. Successful Knowledge Management Project. Sloan Management Review. pp.43-57., 1998.
- Davenport, T., and Prusak, L. Working Knowledge : New Organization Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 1998.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ. กรุงเทพมหานคร : เออาร์ บีซิเนสเพร,1999.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. Working knowledge. HARD BUSINESS SCHOOL Press Boston, Massachusetts, 1998.
- Demarest, M. Understanding the knowledge management. Journal of Long Range Planning, 30, 374-384.,1997.
- Desouza, K.C. Strategic Contribution of Game Rooms to Knowledge. Management: Some Preliminary Insights. Information & Management, 41 (1), 2003.
- Desouza, K.C. and Awazu, Y. Engaging tensions of knowledge management control, Singapore Management Review, Vol. 28 No. 1, pp. 1-13. 2006.
- Donald G. M. The Anatomy of Successful Innovations. Readings in the Management of Innovation, Ballinger Publishing Company. 1988.
- Drucker, P. Innovation and entrepreneurship. Boston : Butterworth-Heineman.,1995.
- Drucker, P. Management challenge for the 21st century, harper business. New York, 1999.
- Fahey, L. and Prusak L. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. California Management Review, Spring,10 (3), 265-276, 1998.

- Epstein, L. Sharing knowledge in organizations: How people use media to communication. Dissertation Thesis, Ph.D. Berkeley : The University of California, 2000.
- Eraenkel, J. R., and Wallen, N. E. How to design and evaluate research in education. McGrawhill, 2000.
- Garvin, D.A. Building Learning Organization. Harvard Business Review (July-August) : 78-91,1993.
- Giri, T. The transfer of knowledge: Building a learning organization. Master of Business Administration. School of Management, Asian Institute of Technology, 2000.
- Glod, A., Malhotra, A., and Segar, A. H. Knowledge Management : An Organizational Capabilities perspective. Journal of Management Information Systems.18, 185-214, 2001.
- Gopal, C., and Gagnon, J. Knowledge, information, learning and the IS manager, Computerworld, Vol. 1 No.5, pp.1-7.,1995.
- Gottschalk, P. Strategic knowledge management technology. Hershey : Idea Group Inc., 2005.
- Greenley, G. E. Strategic Management. Singapore : printice Hall, 1989.
- Hamel, G. Leading the Revolution. Boston : Harvard Business School Press., 2000.
- Hansen, M.T., Nohria, N., and Tierney, T. What's your strategy for managing knowledge?. Harvard Business Review, March, 107-116.,1999.
- Havelock, R. G. The Change Agent' s Guide. 2 nd. Ed. Englewood : Education Technology Pubications, 1995.
- Hayes, R., Wheelwnght, S., and Clark, K. Dynamic manufacturing: Creating the learning organization. New York: Free Press., 1988.
- Henrie, M., and Hedgepeth, O. Size is important in Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice. [Online]. 2003. Available from: www.tlanc.com/article53.html.
- Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. Understanding Knowledge Management Solutions : the Evolution of Frameworks in Theory and Practice. [Online]. 2002. Available from: <http://www.nelh.nhs.uk>. [2010,January 08]

- Housel, T., and Bell. A. H. Measuring And Managing Knowledge. Boston : McGraw-Hill, 2001.
- Hughes, T. The evolution of large technological system. In W. Bijker (Ed.), The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology. Cambridge, UK : Cambridge University Press., 1987.
- Jennex M. E. Knowledge Management in Modern Organizations. Hershey PA : Idea Group Publishing, 2007.
- Johne, A., and Snelson, P. Successful new product development : lesson from America and British firms. Oxford, UK : Blackwell., 1988.
- Jutharat Sarawanawong. Development of a Strategic Knowledge Management Model for Thai Universities. Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice, 2009.
- Keyser, R.L. Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority. Doctoral Dissertation, Industrial and Systems Engineering and Engineering Management, The University of Alabama in Huntsville, Huntsville, Alabama, 2004.
- Kinney, T. Knowledge management, intellectual capital and adult learning. Adult Learning, 10(2), 2-5., 1998.
- Kotler, P. F., and Murphy P. E. Strategic Planning for Higher Education. Journal of Higher Education. 52, (1981) : 470-489.
- Krippendorff, K., Content Analysis : An introduction to its methodology. Bever Hill, California : Sage Publication, 1980.
- Kuczaj, T. Knowledge Management Process Model [Online]. 2001 . Available from: www.inf.vnf.vtt/pdf/publications/2001/p455.pdf [2009,January 15]
- Liao, Y.S. The effects of knowledge management strategy and organization structure on innovation, International Journal of Management, Vol. 24 No. 1, pp. 53-60.,2007.
- Litwin, G. H., and Burmeister, M. G. Climate performance. Matapoissett, MA: The Purrington Foundation, 1992.
- Mackler, M. Influence on the performance of organizational knowledge transfer. Dissertation Thesis, Ph.D. Florida: Florida Atlantic University, 2001.

- Maier, R. State of practice of Knowledge Management System : Results of an Empirical Study. UPGRADE 3, 1:15-23 , 2002.
- Marquarde, M.J. Building the Learning Organisation. New York: Mc Graw-Hill, 1996.
- Marquardt, M., and Reynolds, A. The global learning organization. Burr Ridge, IL: Irwin Professional, 1994.
- Marquardt, M.J. Building the learning organization: Mastering the 5 element for corporate learning. Palo Alto: Davies-Black, 2002.
- Marquardt, M.J. Building the Learning Organization. New York: The free press, 2003.
- Marali, Y. Building and Developing Capabilities: A Cognitive Congruence Framework. In Knowledge Management and Organizational Competence. pp. 41-46. New York: University Press, 2001.
- McKeen, J. D., and Smith, H.A. Making IT Happen : Critical Issues in IT Management. Ontario: Wiley, 2003.
- Nadeera Rangika. The role of construction engineers in knowledge management in the construction industry. Master of Engineering. School of Civil Engineering, Asian Institute of Technology , 2003.
- Natarajan, G., and Shekhar, S. Knowledge management : Enabling business growth. New York : McGraw-Hill , 2000.
- Nonaka, I. The knowledge creating company. Harvard business review 69(6): 96-104,1995.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press,1995.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. Hitosubashi on Knowledge Management. Singapore: Saik Wah Press, 2004.
- O'Dell, C., Grayson, J., and Essaides, N. If only We Knew What We Kknow : The transfer of International Knowledge and Best Practice. New York :The free press,1998.
- Pan, S. L. and Scarbrough, H. Knowledge Management in Practice : An expioratory case study. Technology Analysis and Strategic Management. 11 : 359-374, 1999.

- Patrick J., Below, G.L. Morrissey and Betty L. A. The Executive Guide to Strategic Planning. San Francisco : Jossey – Bass, 1987.
- Paukert, Niedere, and Hemmje, Knowledge in Innovation Processes. Encyclopedia of knowledge management. Hershey : Idea Group Inc, 2006.
- Pichit Thepphawan. Learning Organization: Best Practices for Innovation. Naresuan University Journal; 13(3): 55-62, 2005.
- Probst, G., Raub, S., and Romhardt, K. Managing Knowledge : Building Blocks for Success. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.
- Pyka, A. Innovation Networks in Economics: From the Incentive-Based to the Knowledge Based Approaches. European Journal of Innovation Management, 5(3), 152-163, 2002.
- Ribiere, V. Assing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture. Dissertation Thesis, Ph.D. Washington: The George Washington University , 2001.
- Roa, M. Knowledge Management Tools and Techniques. Practitioners and experts Evaluate KM Solutions, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington MA, 2005.
- Robert L.K. Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies. Quorum Books, 1993.
- Robertson, J. Developing a knowledge management strategy. [Online]. 2004 Available from: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/index.html [2011, January 28]
- Roger, E. M. Diffusion of Innovations. 4 nd ed. New York : The Free Press, 1995.
- Roger, E.M., and Shoemaker, F. F. Communication of Innovations : A Cross Clutural Approach. New York : The Free Press, 1971.
- Rowley, J. From learning organization to knowledge entrepreneur. Journal of Knowledge Management. 4(1): 7-14, 2000.
- Sallis, E., and Jones, G. Knowledge Management in Education. London : Kogan page, 2002.
- Scarborough, H., Swan, J., and Pretson, J. Knowledge management : A literature review. London : Institute of Personnel and Development, 1999.

- Seeley C., and Dietrick B. Crafting a Knowledge Management Strategy. Knowledge Management Review, March/April, 3 (1), 18-22. 2000.
- Senge, P.M. The fifth discipline : The art and practice of the learning organization. New York : Doubleday, 1990.
- Senge, P.M. The Fifth Discipline Fieldbook. New York : Currency, 1994.
- Serban, A.M., and Luan, J. Knowledge management building a competitive advantage in higher education. San Francisco : A Wiley, 2002.
- Shani, A.B. and others. Knowledge Management and New Product Development : a study of two companies. European Journal of Innovation Management, 6(3), 137-149., 2003.
- Skyrme, D. Developing a Knowledge management Strategy. [Online]. 2002. Available from: www.skyrme.com/kshop/kmstrategy_p7 [2010, January 05]
- Small, C.T. and Tatalies, J. Knowledge management model Guides KM Process. The Edge-The MITRE Advanced Technology Newsletter, 4(1), 1-4., 2000.
- Steiner, G. A. Strategic planning what Every Manager Must Know. New York : The Free Press, 1989.
- Stewart, T.A. Intellectual capital : The new wealth of organizations. London : Nicholas Brealey, 1997.
- Sue Newell. Understanding Innovation Processes. Encyclopedia of knowledge management. Hershey : Idea Group Inc, 2006.
- Toffler, A. Powershift: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century. New York : Bantam Books, 1990.
- Trapp, H. Benefits of an Intranet-based Knowledge Management System- Measuring the Effects [Online]. 1999. Available from: www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf [2009, January 15]
- Wheelen, T.L. and J.D. Hunger. Strategic Management and Business Policy. 9th ed. New Jerse : Prentice-Hall, 2004.
- Watanabe, Toyohide. Knowledge Management Architecture of Integrated Education Support [Online]. 2003. Available from: <http://www.icce2001.org/cd/pdf/p10/JP113.pdf> [2008, December 25]

Wiig, K.M. Knowledge Management has Many Facet [Online].1997. Available from:
www.krii.com/downloads/four_km_facets.pdf [2008,December 25]

William B. R. Strategies for Innovation. John Wiley and Sons, Inc., 1992.

Winter, S. G., and Szulanski, G. Replication as strategy. *Organization Science*, 12,
730-743., 2001.

Wunram, M. Practical methods and tools for corporate knowledge management
sharing and capitalizing engineering know-how in the concurrent enterprise
[Online] 2000. Available from: <http://www.corman.net/download/corman.pdf>
[2008,December 25]

Yulk, G. Leadership in organization. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall., 2002.

Zack, M.H. Developing a knowledge strategy. California Management Review. 41(3),
125-145.,1999.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

- รายนามผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์เชิงลึกและตรวจสอบแผนกลยุทธ์ฯ
- รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
- หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายนามผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์เชิงลึก
และตรวจสอบแผนกลยุทธ์ฯ**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา อธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
2. อาจารย์อนุสรณ์ พัฒนสานต์ รักษาการผู้อำนวยการสำนักวิจัย
เพื่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์ อธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนก โตสุรัตน์ อธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติยา เนตรวงษ์ อาจารย์ ประจำคณะมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
3. อาจารย์ ดร.เขมณัญญ์ มิ่งศิริธรรม อาจารย์ ประจำสำนักเทคโนโลยีการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกพงษ์ วงศ์คำจันทร์ รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
5. อาจารย์ ดร.อรรธิดา ประसार อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา อธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ อธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธุ์ อธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนก โตสุรัตน์ อธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
5. รองศาสตราจารย์จำเริญ ชุ่นแก้ว ประธานบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกพงษ์ วงศ์คำจันทร์ รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกาศิต อานุภาพแสนยากกร รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรศักดิ์ ศรีกระจำง รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประติษฐุ ศิลานบุตร รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
5. อาจารย์ ดร.พงศ์ดี ทองพันซัง ผู้ช่วยอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ



ที่ ศร 0512.6(2771)/53-4010

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

9 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจุฬารัตน์ บุษบงก์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและ
สื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.อรจวีร์ วัฒนกัณฑ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ดันชนะเดชา เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามความคิดเห็น กับ
อธิการบดี อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศร 0512.6(2771)/54-1312

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจุฬารัตน์ บุษบงก์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและ
สื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ”
โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ต้นธนะเขชา เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-1313

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศุวกิจ ศรีปีดดา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจุฬารัตน์ นุชนบงก์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและ
 สื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
 วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ”
 โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ คันธนะเดชา เป็น
 อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
 ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
 วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-1319

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ชำเวิญ ชุ่มแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวจุฬารัตน์ นุชบงก์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ” โดยมี รองศาสตราจารย์ คร.อรจรีชัย ฅ คะกั่วทุ่ง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันชนะเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

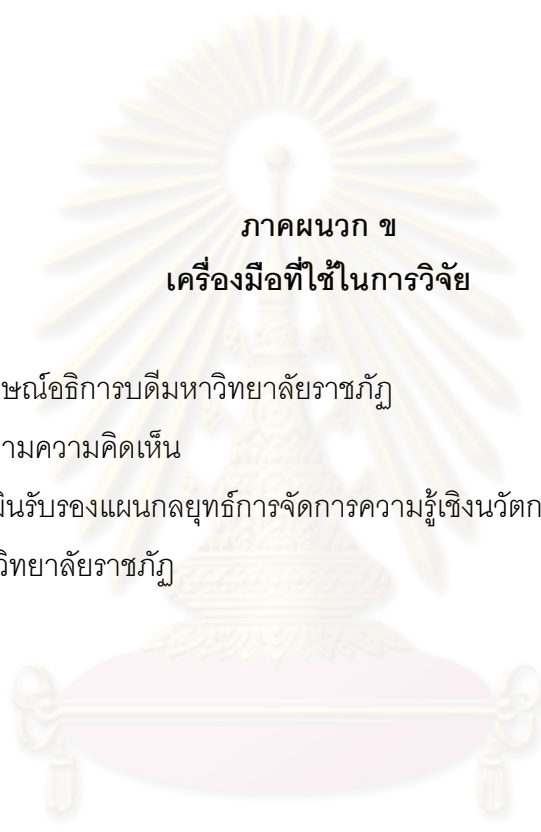

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- แบบสอบถามความคิดเห็น
- แบบประเมินรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
การวิจัยเรื่อง
การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัย นางสาวจุฬารัตน์ บุษบงก์ นิสิตปริญญาเอก

สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการและปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อนำความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าไปพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับ
การจัดการความรู้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. เพศ.....
4. ตำแหน่ง.....
5. หน่วยงานที่สังกัด.....
8. วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....
- สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ประเด็นคำถาม

1. ท่านมีวิสัยทัศน์หรือมุมมองเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างไร และท่านได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านหรือไม่ อย่างไร เพราะเหตุใด
2. ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม แยกออกมาต่างหาก มีความเป็นไปได้เพียงใด และท่านมีบทบาทอย่างไรบ้างต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย
3. ความคาดหวังและเป้าหมายเกี่ยวกับการประยุกต์การจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านอยากเห็นการนำการจัดการความรู้มาขับเคลื่อนในภารกิจใดมากที่สุด
4. สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไรบ้าง และจากสภาพดังกล่าวมีปัจจัยใด บ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการความรู้
5. หน่วยงานของท่านมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กรหรือไม่ อย่างไร และองค์ความรู้ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆนั้นส่งผลต่อองค์กรอย่างไรบ้าง
6. ท่านมีแนวนโยบายการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กรอย่างไรบ้าง
7. ในสภาพปัจจุบันท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัจจัยความพร้อมด้านใดบ้างที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม และท่านคิดว่าปัจจัยความสำเร็จอะไรบ้างที่ควรคำนึงถึง และจำเป็นต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน
8. ในทัศนะของท่าน อะไรคือสิ่งท้าทายในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กร และท่านมีแนวนโยบายอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการ การสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนาเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งนวัตกรรมเป็นการริเริ่มแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิตซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือการนำของเก่ามาปรับใช้ใหม่เพื่อให้ความเหมาะสมกับสถานการณ์ และช่วยให้การทำงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น นวัตกรรมด้านการเรียนการสอน นวัตกรรมด้านการจัดการ เป็นต้น

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ภายใต้กระบวนการเรียนรู้และการใช้ความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยช่องทางต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาผลผลิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร อาทิเช่น แนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือการนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ภายใต้กระบวนการเรียนรู้และการใช้ความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยช่องทางต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัย นางสาวจุฬารัตน์ บุษบงก์

นิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพ ความต้องการและปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้สอบถามเกี่ยวกับสภาพ ความต้องการ และปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ ความต้องการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

*** เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในวันที่ 3 กันยายน 2553 (ตามที่อยู่ในซองที่แนบมา) ***

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

นวัตกรรม หมายถึง กระบวน การสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนาเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งนวัตกรรมเป็นการริเริ่มแนวคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิตซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือการนำของเก่ามาปรับใช้ใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และช่วยให้การทำงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น นวัตกรรมด้านการเรียนการสอน นวัตกรรมด้านการจัดการ เป็นต้น

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ภายใต้กระบวนการเรียนรู้และการใช้ความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยช่องทางต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาผลผลิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1
ข้อมูลทั่วไป

คำอธิบาย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 เพศ

- ชาย หญิง

1.2 อายุ

- 21-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี

1.3 สถานที่ทำงาน

- มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

1.4 วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

1.5 ตำแหน่ง

- อาจารย์ เจ้าหน้าที่

1.6 ประสบการณ์การทำงาน

- 1 - 5 ปี 6 -10 ปี
 10 ปีขึ้นไป

2. ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1 ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับใด

- มี ไม่มี

ถ้ามี ท่านมีในระดับใด

- มากที่สุด (มีความรู้เข้าใจถึงกระบวนการจัดการความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง)
- มาก (มีความรู้เข้าใจถึงกระบวนการจัดการความรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้บ้าง)
- ปานกลาง (มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้บางส่วน)
- น้อย (มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่ไม่เคยนำไปปฏิบัติ)
- น้อยที่สุด (ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้)

2.2 ท่านเคยมีประสบการณ์ในการเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย/อบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่จัดโดยหน่วยงานของท่าน หรือหน่วยงานอื่นหรือไม่

- เคย จำนวน.....ครั้ง
- ไม่เคย

2.3 ท่านเคยเข้าร่วมกระบวนการการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมองร่วมกับผู้อื่นหรือไม่

- เคย จำนวน.....ครั้ง
- ไม่เคย

2.4 เหตุผลที่ท่านเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- หน่วยงานผลักดันและกำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องทำ
- เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาการทำงาน
- เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง
- เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2.5 เหตุผลที่มหาวิทยาลัยของท่านดำเนินการจัดการความรู้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- รองรับการประเมินของ กพร.
- รองรับการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา
- ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)
- นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อพัฒนางาน/พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆที่ได้จากการจัดการความรู้
- ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกันถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ และความต้องการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินสภาพด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และโปรดเรียงลำดับความต้องการของท่าน ที่ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านควรดำเนินการในเรื่องใดมากที่สุด 3 ลำดับแรก โดยระบุหมายเลข 1,2,3 มาใส่ลงในช่องความต้องการการจัดการความรู้ โดย 1 หมายถึง ความต้องการมากที่สุด (ดังตัวอย่าง)

รายการ	สภาพการ จัดการ ความรู้	ความ ต้องการ การจัดการ ความรู้
<p>● การกำหนด/ระบุความรู้ที่องค์กรต้องการ (Knowledge Identification)</p> <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีการดำเนินการและความต้องการการจัดการความรู้ ¹⁰ ขั้นตอนการกำหนด/ระบุความรู้ที่ต้องการอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p>		
1. มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย		1
2. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	✓	
3. มีผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร อย่างมีประสิทธิภาพ		3
4. มีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยความรู้จากภายนอกมาพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ	✓	
5. ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ	✓	2
6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....		

รายการ	สภาพการ จัดการ ความรู้	ความ ต้องการ การจัดการ ความรู้	
<p>● กระบวนการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีกระบวนการและความต้องการการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p>			
1.	มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย		
2.	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย		
3.	ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ		
4.	มีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบการจัดการความรู้		
5.	มีนโยบายที่สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอความคิดหรือความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ		
6.	ผู้บริหารให้การยอมรับและชื่นชมในผลงานความรู้ หรือนวัตกรรมที่เกิดจากการสร้างความรู้ของบุคลากร		
<p>มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีกระบวนการและความต้องการการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง (ต่อ)</p>			
7.	มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ความคิด/นวัตกรรม/ความรู้ใหม่ๆ		
8.	มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่างๆ มาพัฒนาเป็นนวัตกรรม หรือเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน		
9.	มีนโยบายในการจัดเก็บ/จัดระบบความรู้และนวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
10.	มีกระบวนการในการจัดเก็บความรู้ใหม่ๆ นวัตกรรมด้านต่างๆ ผ่านการจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ที่เป็นผลงานของคนในองค์กร		
11.	มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดสรร ตรวจสอบ และประเมินคุณค่าความรู้และนวัตกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญ		
12.	มีนโยบายที่ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดนิทรรศการ เป็นต้น		
13.	มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้บุคลากรมีลักษณะพฤติกรรมที่สนับสนุนและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้		
14.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
<p>● ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญและความต้องการการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ</p>			
1.	ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร		

รายการ		สภาพการ จัดการ ความรู้	ความ ต้องการ การจัดการ ความรู้
2.	วัฒนธรรมองค์กร		
3.	เทคโนโลยีการสื่อสารและระบบการสื่อสารความรู้		
4.	โครงสร้างพื้นฐานสำหรับใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบการบริหาร การจัดการความรู้ หน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ สถานที่ เครื่องมือ/ อุปกรณ์		
5.	การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้		
6.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้และความต้องการการจัดการความรู้ ในประเด็นใดบ้าง			
1.	การกำหนดวิสัยทัศน์		
2.	การระดมความคิด		
3.	การทำงานเป็นทีม		
4.	การใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือความรู้ร่วมกัน		
5.	การผลิตหรือใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อสารร่วมกัน		
6.	การผลิตองค์ความรู้และให้บริการความรู้ร่วมกัน		
7.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีความต้องการสร้าง วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไรบ้าง			
1.	สร้างทัศนคติ “ ความรู้ยิ่งให้ยิ่งออกเงย และมีประโยชน์เมื่อแลกเปลี่ยน”		
2.	จัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้รางวัลทีมที่มีคุณภาพ		
3.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัล บุคคลและกลุ่ม บุคคลที่มีพฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มีคุณค่าแก่มหาวิทยาลัย ราชภัฏ		
4.	สร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วมหาวิทยาลัยราชภัฏ		
5.	จัดเวทีที่มีคุณค่า เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดเวลา		
6.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านได้จัดสรรอุปกรณ์และสถานที่สำหรับการดำเนินกิจกรรมการจัดการ ความรู้ และมีความต้องการอย่างไรบ้าง			
1.	มีหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการความรู้		
2.	มีสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้และการสร้างสรรค์ นวัตกรรม		

รายการ		สภาพการ จัดการ ความรู้	ความ ต้องการ การจัดการ ความรู้
3.	มีป้ายนิเทศ/บอร์ดสำหรับติดประกาศเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ		
4.	มีสถานที่สำหรับบุคลากร ได้พบปะ/สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ และ ดำเนินกิจกรรมด้านความรู้		
5.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านสื่อสารความรู้ระหว่างกันและมีความต้องการสื่อสารความรู้ อย่างไรบ้าง			
1.	เอกสารหรือจดหมายทั่วไป		
2.	จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)		
3.	โทรสาร(Fax)/โทรศัพท์		
4.	เครือข่ายอินเทอร์เน็ต / social network		
5.	เทปหรือแผ่นบันทึกข้อความ/ภาพ/เสียง เช่น วิดีโอเทป CD ROM ฯลฯ		
6.	การสนทนาแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face)		
7.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
● กลยุทธ์การจัดการความรู้			
กลยุทธ์และความต้องการการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)			
1.	มีนโยบายที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม		
2.	มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่มีความ เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร		
3.	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม		
4.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านกำหนดกลยุทธ์การถ่ายทอดความรู้ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ และมีความ ต้องการอย่างไรบ้าง			
1.	ระบบสารสนเทศ		
2.	การหมุนเวียนงาน		
3.	CoPs (ชุมชนนักปฏิบัติ)		
4.	ระบบพี่เลี้ยง		
5.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีการกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และมีความ ต้องการอย่างไรบ้าง			
1.	มีนโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม		
2.	มีเทคโนโลยีสารสนเทศ		

รายการ		สภาพการ จัดการ ความรู้	ความ ต้องการ การจัดการ ความรู้
3.	มีกระบวนการดำเนินงาน		
4.	มีการวัดผล		
5.	มีโครงสร้างที่มุ่งงานการจัดการความรู้		
6.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และความต้องการ อย่างไรบ้าง			
1.	การแสวงหาความรู้และนวัตกรรม		
2.	การสร้างองค์ความรู้ใหม่และสร้างนวัตกรรมใหม่		
3.	การซื้อความรู้หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้		
4.	การจัดระบบระเบียบองค์ความรู้และนวัตกรรม		
5.	การปรับปรุงองค์ความรู้และนวัตกรรม		
6.	การเก็บรักษาองค์ความรู้และนวัตกรรม		
7.	การเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรม		
8.	การถ่ายทอดความรู้และนวัตกรรม		
9.	การให้บริการความรู้และนวัตกรรมแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือ นอกหน่วยงาน		
10.	การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร ภายในหน่วยงานเดียวกัน		
11.	การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร ของต่างหน่วยงาน หรือหน่วยงานภายนอก		
12.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....		

ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินปัญหาด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

รายการ		สภาพ ปัญหาการ จัดการ ความรู้
<p>● ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างไรบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้</p>		
1.	มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ส่งเสริมแบ่งปันการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร	
2.	ขาดวัฒนธรรมที่เน้นการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชย เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และสร้างนวัตกรรม	
3.	บุคลากรมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างกัน ทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารระหว่างกัน	
4.	วัฒนธรรมการสื่อสารไม่เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า แต่ใช้การสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแทน	
5.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
<p>● ปัญหาด้านงบประมาณ</p> <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีปัญหาด้านงบประมาณอย่างไรบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้</p>		
6.	งบประมาณที่สนับสนุนการจัดการความรู้มีไม่เพียงพอ	
7.	ขาดงบประมาณสนับสนุนในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบเครือข่าย	
8.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
<p>● ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้</p> <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้อย่างไรบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้</p>		
9.	บุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้	
10.	ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้	
11.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
<p>● ปัญหาด้านการบริหารงานในองค์กร</p> <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีปัญหาด้านการบริหารงานในองค์กรอย่างไรบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการ</p>		

รายการ		สภาพ ปัญหาการ จัดการ ความรู้
ความรู้		
12.	โครงสร้างการบริหารงานมีลำดับขั้นตอนการบริหารงานที่มีการบังคับบัญชาหลายช่วงชั้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม	
13.	ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ซึ่งนำไปสู่ความสับสนในการปฏิบัติงาน	
14.	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถที่มี	
15.	ไม่ได้เน้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมที่จะสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	
16.	ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีการหมุนเวียนงานที่เอื้อให้บุคลากรเรียนรู้งานและทักษะใหม่ๆ	
17.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
● ปัญหาด้านผู้นำและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีปัญหาด้านผู้นำและภาวะผู้นำอย่างไรบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้		
18.	ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง	
19.	ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสร้างนวัตกรรม	
20.	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	
21.	ผู้บริหารมีการควบคุมมากเกินไปและไม่มอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร	
22.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
● ปัญหาด้านบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีปัญหาด้านบุคลากรอย่างไรบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้		
23.	บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	
24.	บุคลากรขาดความรักหรือความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์กร	
25.	บุคลากรขาดความต้องการในการใช้กระบวนการจัดการความรู้	
26.	บุคลากรมีการต่อต้านกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยไม่ยอมเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วม	
27.	บุคลากรไม่สนใจนวัตกรรมใหม่ที่จะนำไปสู่การแสวงหาความรู้	
28.	บุคลากรเคยชินกับการทำงานในรูปแบบเดิมและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	
29.	บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้	
30.	บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน	

รายการ		สภาพ ปัญหาการ จัดการ ความรู้
31.	บุคลากรบางคนไม่อยู่ในตำแหน่งที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เช่น ภาระงานที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ	
32.	บุคลากรขาดความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น	
33.	บุคลากรขาดทักษะและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้	
34.	บุคลากรไม่เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม และมีทัศนคติว่าการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นเรื่องเสียเวลา	
35.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
<p>● ปัญหาด้านกระบวนการจัดการความรู้</p> <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมีปัญหาด้านการกระบวนการจัดการความรู้อย่างไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้</p>		
36.	ขาดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อนำมาใช้ร่วมกัน	
37.	มีปัญหาในการดำเนินวัดผลการจัดการความรู้ที่สามารถวัดผลได้อย่างแท้จริง เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	
38.	ขาดความชัดเจนในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้และนวัตกรรมกับการปฏิบัติงานจริง	
39.	ไม่มีระบบที่สนับสนุนเข้าถึงความรู้และนวัตกรรมที่จัดเก็บได้อย่างสะดวก	
40.	ความรู้และนวัตกรรมที่จัดเก็บไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	
41.	อื่นๆ (โปรดระบุ).....	

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวจุฬารัตน์ บุษบงก์ ผู้วิจัย

**แบบประเมินรับรองแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

วิทยานิพนธ์ การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัย นางสาวจุฬารัตน์ บุษบงก์
 นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา

สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ -สกุล _____

ตำแหน่ง _____

หน่วยงาน _____

คำชี้แจง

การประเมินรับรองความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์ มาตรการ บัณฑิตแห่งความสำเร็จ แผนงาน โครงการ

แบบประเมินรับรองความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ฯ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดย

5 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 รายละเอียดของแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
วิสัยทัศน์	แกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ สร้างและพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
พันธกิจ	1. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น					
	2. สร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อใช้ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำความรู้					
	3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างสรรคนวัตกรรม					
	4. สร้างแกนนำเครือข่ายการเรียนรู้และสร้างผู้นำการเรียนรู้ของชุมชน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น					
นโยบาย	1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
	2. ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการงานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อสร้างและพัฒนาผลงานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
	3. ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยในทุกๆด้าน					
	4. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นและการเรียนการสอนในระบบ e-Learning เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาสู่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย					
	5. ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิ ปัญญาท้องถิ่น					
เป้าหมาย	สร้างและออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น					
ตัวชี้วัด	1. จำนวนกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้/ นวัตกรรม					
	2. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้/นวัตกรรม					
กลยุทธ์	ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นจริงอย่างยั่งยืน					
มาตรการ	1. สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum)					
	2. พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว					
	3. สร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
	4. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม(Team Based Culture) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้					
	5. จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจ(Discipline Network) หรือจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ(CoPs) ที่เป็นแกนนำ ในการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงและ ยั่งยืน					
ยุทธศาสตร์ ที่ 2	พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้					
เป้าหมาย	บุคลากรมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ สามารถสร้าง และแสวงหาความรู้ และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา สมรรถนะด้านการจัดการความรู้					
	2. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่มีการสร้างและ แสวงหาความรู้					
	3. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
กลยุทธ์	การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร					
มาตรการ	1. สร้างความตระหนักและชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้					
	2. ผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน					
	3. ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้น ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน / การสร้างและแสวงหาความรู้ การประมวลความรู้การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ การจัดระบบความรู้ การแพร่กระจายความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้					
	4. คัดสรรผู้บุคลากรต้นแบบที่มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้					
	5. จัดตั้งระบบพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ					
ยุทธศาสตร์ที่ 3	สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					
เป้าหมาย	เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					
ตัวชี้วัด	1. ระดับความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมาย					
	2. จำนวนองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					
	3. จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรคนวัตกรรมจากภายใน และภายนอก					
กลยุทธ์	สร้างแรงจูงใจและแรงเกื้อหนุนในการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้					
มาตรการ	1. จัดสรรงบประมาณ/จัดตั้งกองทุนสำหรับการการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้					
	2. สร้างเวทีและสร้างโอกาสสำหรับการนำเสนอผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้					
	3. ให้รางวัลและให้การยอมรับผลงานที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
ยุทธศาสตร์ ที่ 4	พัฒนาระบบสนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน					
เป้าหมาย	เพื่อให้มีศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ					
ตัวชี้วัด	1. จำนวนศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) ที่มีมาตรฐาน					
	2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank)					
	3. จำนวนผลงาน/นวัตกรรม/องค์ความรู้ที่จัดเก็บ					
กลยุทธ์	จัดตั้งศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank) สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรม					
มาตรการ	1. จัดตั้งคณะทำงานเป็นผู้ดูแลจัดการระบบศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank)					
	2. ส่งเสริมให้บุคลากรจัดเก็บความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge มาจัดเป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน					
	3. สร้างศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank)					
	4. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล/คลังสมอง(Think Tank)					
ยุทธศาสตร์ ที่ 5	พัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่นวัตกรรม/งานวิจัย และการใช้ประโยชน์จากการนวัตกรรม/งานวิจัย					
เป้าหมาย	เพื่อให้มีระบบการส่งเสริมการเผยแพร่นวัตกรรม/วิจัย และการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม/วิจัย					
ตัวชี้วัด	1. ระดับความสำเร็จระบบการส่งเสริมการเผยแพร่นวัตกรรม/งานวิจัย					
	2. ร้อยละของงานสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์					
กลยุทธ์	พัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
มาตรการ	1. พัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์ และเครือข่าย เพื่อใช้สำหรับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย ให้สะดวกรวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน					
	2. จัดรูปแบบระบบองค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัยที่พร้อม ใ้ส่งต่อการนำไปใช้งาน					
	3. สร้างกระบวนการในการเผยแพร่องค์ความรู้/นวัตกรรม/งานวิจัย เช่น สร้างเวที/พื้นที่หรือวารสาร/เอกสารสิ่งพิมพ์					
ยุทธศาสตร์ ที่ 6	สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่าย องค์การแห่งนวัตกรรม					
เป้าหมาย	เพื่อเป็นแกนนำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง เครือข่ายองค์การแห่งนวัตกรรม					
ตัวชี้วัด	1. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กับเครือข่าย โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเจ้าภาพ					
	2. จำนวนสมาชิกเครือข่ายองค์การแห่งนวัตกรรม					
กลยุทธ์	สร้างเครือข่ายองค์การแห่งนวัตกรรมโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแกนนำ					
มาตรการ	1. สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์การแห่งนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นสมาชิกกลุ่มแกนนำ					
	2. แสวงหาเครือข่ายองค์การแห่งนวัตกรรม					
	3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเครือข่าย โดยมี มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเจ้าภาพ					
ยุทธศาสตร์ ที่ 7	พัฒนาเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่น กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งใน และต่างประเทศ					
เป้าหมาย	เพื่อให้มีเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้าง นวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น กับหน่วยงานภาครัฐและ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศ					
ตัวชี้วัด	1. จำนวนเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้าง นวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น					
	2. จำนวนโครงการความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนา ท้องถิ่น					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
กลยุทธ์	สร้างเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น					
มาตรการ	1. แสวงหาเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นกับหน่วยงานต่างๆ					
	2. จัดตั้งหน่วยงานกลางและสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ					
	3. จัดโครงการกิจกรรมความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ					
ยุทธศาสตร์ที่ 8	ส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างสรรค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน					
เป้าหมาย	เพื่อให้มีผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาและผลิตในเชิงพาณิชย์					
ตัวชี้วัด	1. จำนวนสมาชิกงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม					
	2. จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร					
	3. จำนวนประเด็นนวัตกรรม/องค์ความรู้/งานวิจัยที่ค้นพบ					
กลยุทธ์	ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่					
มาตรการ	1. ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจในการสร้างผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม					
	2. ฝึกอบรมให้ความรู้สร้างทักษะและกระบวนการ ในการผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรม					
	3. มีพี่เลี้ยงและ/หรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ					
	4. จัดสรรงบประมาณหรือจัดตั้งกองทุนสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้					
ยุทธศาสตร์ที่ 9	พัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น					
เป้าหมาย	เพื่อให้มีชุมชนนวัตกรรมต้นแบบพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านให้ทันสมัยบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น					
ตัวชี้วัด	1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ					
	2. ร้อยละของความพึงพอใจที่มีต่อชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
กลยุทธ์	จัดตั้งชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ					
มาตรการ	1. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษายุทธศาสตร์และขับเคลื่อนชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ					
	2. ศึกษาดูงานหน่วยงานนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ					
	3. กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้สมาชิกของชุมชนเห็นความสำคัญประโยชน์ของชุมชนนวัตกรรม					
	4. มีพี่เลี้ยงและ/หรือผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ชุมชน					
ยุทธศาสตร์ที่ 10	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					
เป้าหมาย	เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้เครื่องมือICTเป็นช่องทางในการสื่อสารและ/หรือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม					
	2. ร้อยละของชุมชน/ผู้นำชุมชนที่ใช้เครื่องมือICTเป็นช่องทางในการสื่อสารและ/หรือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม					
กลยุทธ์	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					
มาตรการ	1. สร้างบรรยากาศและเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet)					
	2. ส่งเสริมพฤติกรรมที่เสริมสร้างพลังการเรียนรู้แบ่งปันความรู้ร่วมกัน					
	3. ให้มีการอบรมทักษะในการใช้ICTเพื่อการเรียนรู้					
	4. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ เช่น web Board, Web Blog เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก					
ยุทธศาสตร์ที่ 11	สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
เป้าหมาย	เพื่อสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ					
ตัวชี้วัด	1. จำนวนเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
	2. จำนวนสมาชิกเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
	3. จำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นบนเครือข่ายทางสังคม (Social Network)					
	4. ร้อยละของความพึงพอใจผู้ใช้บริการที่มีเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
กลยุทธ์	สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
มาตรการ	1. ส่งเสริมการใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network) เป็นเครื่องมือในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
	2. สร้างเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ให้พร้อมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
	3. จัดตั้งกลุ่มเครือข่ายทางสังคม (Social Network)					
ยุทธศาสตร์ที่ 12	พัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้/องค์ความรู้					
เป้าหมาย	เพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้/องค์ความรู้ที่มีมาตรฐาน					
ตัวชี้วัด	1. จำนวนฐานความรู้/คลังข้อมูล (Data Warehousing)					
	2. จำนวนครั้งที่บุคลากร/ผู้นำชุมชนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)					
	3. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)					
กลยุทธ์	สร้างฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)ที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
มาตรการ	1. พัฒนาเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้					
	2. พัฒนาระบบฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)ที่มีประสิทธิภาพ					
	3. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ระบบฐานความรู้/คลังข้อมูล (Data Warehousing)					
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
	2. การมีส่วนร่วม ความตระหนัก และการยอมรับแผนการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมของทุกฝ่าย					
	3. ผู้บริหารมีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนรวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม					
	4. มีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในด้านต่างๆ					
	5. มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการทำงานและเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการทำงานข้ามสายงาน					
	6. บุคลากรมีการใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) และมีทักษะการสื่อสารระหว่างกัน มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม					
	7. มีกระบวนการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
	8. มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน					
	9. ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ					
	10. มีงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	11. สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
	12. มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ โดยใช้ตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง					
แผนงาน	แผนงานสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น					
โครงการ	1. โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
	2. โครงการจัดการความรู้สู่ผู้นำองค์กร					
	3. โครงการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ					
	4. โครงการหน่วยงานต้นแบบการจัดการความรู้					
แผนงาน	แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้					
โครงการ	1. โครงการบุคลากรต้นแบบการจัดการความรู้					
	2. โครงการประกวดชุมชนนักปฏิบัติ					
	3. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้					
	4. โครงการ Show and Share					
แผนงาน	แผนงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					
โครงการ	1. โครงการประกวดผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้					
	2. โครงการเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรม					
	3. โครงการ KM DAY					
	4. โครงการนิทรรศการผลงานความภาคภูมิใจ					
แผนงาน	แผนงานพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน					
โครงการ	1. โครงการห้องเรียนออนไลน์คุณธรรมนำความรู้					
	2. โครงการพัฒนาระบบ e-learning					
	3. โครงการอบรมการใช้เว็บเพื่อเรียนรู้					
แผนงาน	แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่การวิจัย/นวัตกรรม และการใช้ประโยชน์จากการวิจัย/นวัตกรรม					
โครงการ	1. โครงการอบรมการใช้ BLOG เพื่อการบริหารจัดการความรู้					
	2. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูล					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	3. โครงการอบรมการใช้เว็บเพื่อการเรียนรู้					
แผนงาน	แผนงานสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม					
โครงการ	1. โครงการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรแห่งนวัตกรรม					
	2. โครงการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมต้นแบบ					
	3. โครงการศึกษาดูงานขององค์กรแห่งนวัตกรรม					
แผนงาน	แผนงานพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ					
โครงการ	1. โครงการเครือข่ายการจัดการความรู้					
	2. โครงการเสวนาสมาชิกเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย					
	3. โครงการ UKM					
	4. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายนวัตกรรม					
แผนงาน	แผนงานส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน					
โครงการ	1. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เครือข่ายนักวิจัย					
	2. โครงการนวัตกรรมนำชีวิต					
	3. โครงการประกวด Best Practice					
	4. โครงการร่วมด้วยช่วยกันสร้างสรรค์นวัตกรรม					
แผนงาน	แผนงานพัฒนาชุมชนต้นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
โครงการ	1. โครงการศึกษาดูงานชุมชนแห่งการเรียนรู้					
	2. โครงการพัฒนาบุคลากรต้นแบบการเรียนรู้					
	3. โครงการห้องเรียนชุมชน					
แผนงาน	แผนงานส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม					
โครงการ	1. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ICTเพื่อการเรียนรู้					
	2. โครงการพัฒนาICTเพื่อการเรียนรู้					
	3. โครงการบุคลากรICTต้นแบบ					
แผนงาน	แผนงานสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ					
โครงการ	1. โครงการ CoPs online					

ประเด็นการพิจารณา		ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	2. โครงการสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ออนไลน์					
	3. โครงการนวัตกรรมนำไทย					
	4. โครงการประกวดเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้					
แผนงาน	แผนงานพัฒนาฐานความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
โครงการ	1. โครงการจัดทำฐานความรู้					
	2. โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ฐานความรู้					
	3. โครงการรวมพลคนเขียน blog					
	4. โครงการเครือข่ายนวัตกรรมออนไลน์					

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

- แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
- สรุปประเด็นและสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ**

วิสัยทัศน์

แกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างเครือข่ายความร่วมมือ คีศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

พันธกิจ

1. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย
2. สร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำความรู้
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ คีศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย
4. สร้างแกนนำเครือข่ายการเรียนรู้ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
5. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน เพื่อการสร้างสรรค่นวัตกรรมและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ศูนย์บริการทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นโยบาย

1. ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษในด้านต่างๆ
2. ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ตอบสนององวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
3. พัฒนาโครงสร้างระบบบริหารจัดการงานวิจัย/นวัตกรรม/องค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการสร้างและพัฒนาผลงานวิจัย/นวัตกรรม/องค์ความรู้ และการเผยแพร่งานวิจัย/นวัตกรรม/องค์ความรู้ที่ประสบผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
4. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารให้ได้มาตรฐาน และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น
5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ 4 เผ่าไทย
6. ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์

1. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย
2. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้
3. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อการสร้างและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
4. พัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลนวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
5. ส่งเสริมการศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย และพัฒนาและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
6. พัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของ ภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
7. พัฒนาชุมชนต้นแบบนวัตกรรมท้องถิ่น
8. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ นวัตกรรม/องค์ความรู้
9. สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1	สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย
เป้าหมาย	เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้/นวัตกรรม 2. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้/ นวัตกรรม 3. จำนวนความถี่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
กลยุทธ์	ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นจริงอย่างยั่งยืน
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึง การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้(Forum) 2. สร้างแหล่งการเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย เพื่อให้ บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว 3. สร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ 4. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม(Team Based Culture)เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ 5. จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจ(Discipline Network) หรือจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ(CoPs) ที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน 6. จัดสภากาแฟสัญจรตามหน่วยงานต่างๆ เพื่อเล่าเรื่อง(Story Telling) แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2	พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้
เป้าหมาย	เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 2. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่มีการสร้างและแสวงหาความรู้ 3. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
กลยุทธ์	การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความตระหนักและชี้ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 2. ผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน 3. จัดสถานที่สำหรับการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งสถานที่จริงและบนเครือข่ายออนไลน์ (World Cafe) 4. ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน / การสร้างและแสวงหาความรู้ การรวบรวมความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ การจัดระบบความรู้ การแพร่กระจายความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ 5. จัดประกวดบุคลากรต้นแบบที่มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 6. จัดตั้งระบบพี่เลี้ยง(Mentoring)คอยให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ

ยุทธศาสตร์ที่ 3	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
เป้าหมาย	เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจเพื่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้กับกลุ่มเป้าหมาย 2. จำนวนนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 3. จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 4. จำนวนเงินสนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาจากภายในและภายนอก
กลยุทธ์	สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนทรัพยากร ในการสร้างสรรค่นวัตกรรมและองค์ความรู้
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดสรรงบประมาณ/จัดตั้งกองทุนสำหรับการสร้างสรรค่นวัตกรรมและองค์ความรู้ 2. สร้างเวทีและสร้างโอกาสสำหรับการนำเสนอผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้ 3. ให้รางวัลและให้การยอมรับผลงานที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ 4. มีระบบประเมินผลที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร 5. นำผลงานนวัตกรรมที่สร้างสรรค์มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 4	พัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลนวัตกรรมการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
เป้าหมาย	เพื่อให้มีศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูล สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรมการศึกษาอย่างเป็นระบบ
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูลนวัตกรรมการศึกษาที่มีมาตรฐาน 2. จำนวนผู้ใช้บริการศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูลนวัตกรรมการศึกษา 3. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ศูนย์ความรู้/ฐานข้อมูลนวัตกรรมการศึกษา 4. จำนวนประเด็น/องค์ความรู้ที่จัดเก็บ
กลยุทธ์	จัดตั้งศูนย์กลางความรู้(Knowledge-Base Center) / เว็บศูนย์รวมความรู้ (Web-portal) สำหรับการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้/นวัตกรรมการศึกษา
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้บุคลากรจัดเก็บความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge มาจัดเป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน 2. จัดตั้งคณะทำงานเป็นผู้ดูแลจัดการระบบศูนย์กลางความรู้(Knowledge-Base Center) / เว็บศูนย์รวมความรู้ (Web-portal) 3. สร้างศูนย์กลางความรู้(Knowledge-Base Center) / เว็บศูนย์รวมความรู้ (Web-portal) 4. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ศูนย์กลางความรู้(Knowledge-Base Center) / เว็บศูนย์รวมความรู้ (Web-portal)

ยุทธศาสตร์ที่ 5	ส่งเสริมการศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย และพัฒนาและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
เป้าหมายที่1	เพื่อให้มีนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย 2. จำนวนนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 3. จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร
กลยุทธ์ที่1	ศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดสรรงบประมาณ/จัดตั้งกองทุนสำหรับการศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่ได้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย 2. จัดเก็บ รวบรวม ภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย จากประชาชนชาวบ้าน 3. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย 4. จัดตั้งศูนย์นวัตกรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย
เป้าหมายที่2	เพื่อให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ ที่เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 2. จำนวนโครงการความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 3. จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายการเรียนรู้
กลยุทธ์ที่2	สร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สรรหาสมาชิกและสร้างกลุ่มแกนนำเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย 2. แสวงหาเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น 4 เฝ้าไทย กับชุมชนต่างๆ 3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มสมาชิกเครือข่าย โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษเป็นเจ้าภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 6	พัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
เป้าหมาย	เพื่อให้มีเครือข่ายความร่วมมือการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 2. จำนวนโครงการความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
กลยุทธ์	สร้างเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แสวงหาเครือข่ายและพันธมิตรความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับชุมชนท้องถิ่น และระดับจังหวัด 2. จัดตั้งหน่วยงานกลางและสรรหาคณะกรรมการดำเนินการ 3. จัดโครงการกิจกรรมความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ 7	พัฒนาชุมชนต้นแบบนวัตกรรมท้องถิ่น
เป้าหมาย	เพื่อให้มีชุมชนต้นแบบนวัตกรรมท้องถิ่น ที่พัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านให้ทันสมัยบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนต้นแบบนวัตกรรมท้องถิ่น 2. ร้อยละของความพึงพอใจที่มีต่อชุมชนต้นแบบนวัตกรรมท้องถิ่น
กลยุทธ์	จัดตั้งชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ 4 เผ่าไทย
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษายุทธศาสตร์และขับเคลื่อนชุมชนนวัตกรรมต้นแบบ 4 เผ่าไทย 2. ศึกษาดูงานหน่วยงานนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ 3. กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้สมาชิกของชุมชนเห็นความสำคัญประโยชน์ของชุมชนนวัตกรรม 4. มีพี่เลี้ยงและ/หรือผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 8	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่นวัตกรรม/องค์ความรู้
เป้าหมายที่ 1	เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้เครื่องมือICTเป็นช่องทางในการสื่อสารและ/หรือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม 2. ร้อยละของชุมชน/ผู้นำชุมชนที่ใช้เครื่องมือICTเป็นช่องทางในการสื่อสารและ/หรือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม
กลยุทธ์ที่ 1	จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างบรรยากาศและเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) 2. ให้มีการอบรมทักษะในการใช้ICTเพื่อการเรียนรู้ 3. สร้างแหล่งการเรียนรู้เสมือน(Virtual learning) เช่น web-board, web-blog, website เป็นต้น เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก 4. สร้างแหล่งฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นวิธีปฏิบัติงาน (Practices or Knowledge)
เป้าหมายที่ 2	เพื่อพัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ นวัตกรรม/องค์ความรู้ที่มีมาตรฐาน
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนฐานความรู้/คลังข้อมูล 2. จำนวนครั้งที่บุคลากร/ผู้นำชุมชนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานความรู้/คลังข้อมูล
กลยุทธ์ที่ 2	3. ร้อยละของความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อฐานความรู้/คลังข้อมูล
มาตรการ	<p>สร้างฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)ที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ นวัตกรรม/องค์ความรู้ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ 2. พัฒนาระบบฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)ที่มีประสิทธิภาพ 3. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ระบบฐานความรู้/คลังข้อมูล(Data Warehousing)

- ยุทธศาสตร์ที่ 9** สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ
- เป้าหมาย** เพื่อสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ
- ตัวชี้วัด**
1. จำนวนเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 2. จำนวนสมาชิกเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 3. จำนวนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นบนเครือข่ายทางสังคม (Social Network)
 4. ร้อยละของความพึงพอใจผู้ใช้บริการที่มีเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่สนับสนุนสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษมีการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษมีกลไกการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจนให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และเข้าใจแก่นแท้ของการจัดการความรู้อย่างถ่องแท้ มิใช่เพียงการปฏิบัติตามเพื่อรองรับการประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
4. การมีส่วนร่วม ความตระหนัก และการยอมรับแผนการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมของทุกฝ่าย
5. บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานแบบเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย และตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัย ราชภัฏให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
6. สร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยการจัดประชุม อบรม สัมมนา หรือจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ว่าเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัย
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีการทำงานและเรียนรู้เป็นทีม ภายในสายงานและข้ามสายงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
8. มีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงในด้านต่างๆ
9. มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
10. มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้
11. มีงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
12. สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการนำการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนางานและการสร้างนวัตกรรม

13. มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็น
รูปธรรม

แผนงาน/โครงการ

แผนงานที่ 1 แผนงาน สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พื้นฐานของภูมิ
ปัญญาท้องถิ่น 4 เผ่าไทย

1. โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
2. โครงการจัดการความรู้สู่องค์กร
3. โครงการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ
4. โครงการหน่วยงานต้นแบบการจัดการความรู้
5. โครงการลำดวนชวนแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แผนงานที่ 2 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้

1. โครงการบุคลากรต้นแบบการจัดการความรู้:เพชรลำดวน
2. โครงการประกวดชุมชนนักปฏิบัติ
3. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้
4. โครงการเล่าสู่กันฟัง : เรื่องเล่าเจ้าพลัง
5. โครงการประกวด Best Practice

แผนงานที่ 3 แผนงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเพื่อการสร้างและพัฒนา
นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1. โครงการประกวดผลงานนวัตกรรมและองค์ความรู้
2. โครงการเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรม
3. โครงการ KM DAY
4. โครงการนิทรรศการผลงานความภาคภูมิใจ
5. โครงการ KM Corner

แผนงานที่ 4 แผนงานพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลนวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้
มาตรฐาน

1. โครงการห้องเรียนออนไลน์คุณธรรมนำความรู้

2. โครงการพัฒนาระบบ e-learning

3. โครงการอบรมการใช้เว็บเพื่อการเรียนรู้

4. โครงการนวัตกรรมการศึกษา

แผนงานที่ 5.1 แผนงานส่งเสริมการศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนา
ท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย

1. โครงการภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย สู่ภูมิปัญญาสากล

2. โครงการ 4 ฝ่าไทยก้าวไกลสู่สากล

3. โครงการนวัตกรรม 4 ฝ่าไทย

4. โครงการวารสารนวัตกรรม 4 ฝ่าไทย

แผนงานที่ 5.2 แผนงานพัฒนาและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

1. โครงการความรู้สู่ชุมชน

2. โครงการมหาวิทยาลัยชีวิต

3. โครงการห้องเรียน 4 ฝ่าไทย

4. โครงการเสวนาเครือข่ายลำดวนแห่งการเรียนรู้ท้องถิ่น

5. โครงการปราชญ์ชาวบ้าน

แผนงานที่ 6 แผนงานพัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือการสร้าง
นวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 4 ฝ่าไทย กับหน่วยงานภาครัฐและ
เอกชน

1. โครงการเสวนาสมาชิกเครือข่ายการจัดการความรู้ 4 ฝ่าไทย

2. โครงการนวัตกรรม 4 ฝ่าไทย

3. โครงการ KM สัจจะ

4. โครงการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กรแห่งนวัตกรรม

แผนงานที่ 7 แผนงาน

พัฒนาชุมชนต้นแบบนวัตกรรมท้องถิ่น

1. โครงการศึกษาดูงานชุมชนแห่งการเรียนรู้

2. โครงการพัฒนาบุคลากรต้นแบบการเรียนรู้

3. โครงการห้องเรียนชุมชน

4. โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ 4 ฝ่าไทย

แผนงานที่ 8.1 แผนงานส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ
สำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม

1. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ICTเพื่อการเรียนรู้
2. โครงการพัฒนา ICTเพื่อการเรียนรู้
3. โครงการบุคลากรต้นแบบ ICT
4. โครงการล่ำดวนชวนชม ICT

แผนงานที่ 8.2 แผนงานพัฒนาฐานความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศ

1. โครงการจัดทำฐานความรู้
2. โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ฐานความรู้
3. โครงการเครือข่ายนวัตกรรมออนไลน์
4. โครงการประกวดคลังความรู้

แผนงานที่ 9 แผนงานสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศเป็นเครื่องมือ

1. โครงการล่ำดวน CoPs online
2. โครงการสร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ออนไลน์
3. โครงการล่ำดวน : นวัตกรรมนำไทย
4. โครงการประกวดเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ 4 เผ่าไทยไฟ
เรียนรู้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการ
ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอข้อมูลที่สรุปประเด็นและสาระสำคัญตามลำดับ
ดังนี้

1. ท่านมีวิสัยทัศน์หรือมุมมองเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างไร และ
ท่านได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านหรือไม่ อย่างไร เพราะ
เหตุใด

“เราให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก โดยมีการจัดตั้ง
“สถาบันการจัดการความรู้” ขึ้นมาดูแลในงานด้านการจัดการความรู้โดยตรง ที่มีฐานะเทียบเท่า
คณะ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้นำการจัดการความรู้มาใช้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ภายใน
ใช้กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ทั้งในส่วนของงานบริหารและงานของกิจการนักศึกษา ส่วน
ภายนอกการจัดการความรู้ได้ถูกนำไปใช้กับประชาชนทั่วไปที่อยู่อาศัยในท้องถิ่นใกล้เคียง
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีโครงการ“พ่อใหญ่แม่ใหญ่ใฝ่รู้”เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของกลุ่ม
ประชาชนที่อาศัยอยู่ใกล้เคียงมหาวิทยาลัย ให้มีความรู้ในการดำเนินชีวิตในด้านต่างๆ เพื่อ
พัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ”

“ในสภาพปัจจุบันความรู้เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วมาก มีแหล่งที่จะส่งเสริมการ
เรียนรู้ได้จากหลายๆแหล่ง และการเข้าถึงความรู้ต่างๆนั้นก็ทำได้ง่ายขึ้น เพราะฉะนั้นจึงมีความ
จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษา และที่นี้ก็
ใช้การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งเรานำมาใช้ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็น
เป็นในเชิงวิชาการ บริการชุมชน หรืองานบริหาร รวมทั้งในการพัฒนากิจการนักศึกษาด้วย”

“การจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ ที่เพิ่งจะเข้ามามีบทบาทเมื่อไม่นานนี้ และที่นี้
ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นแบบแผนหรือรูปแบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีเพียงการ
นำไปใช้ในส่วนงานต่างๆแต่ยังไม่ได้เก็บรวบรวมให้เป็นกลุ่มหรือจัดเป็นหมวดหมู่ และที่สำคัญยัง
ไม่มีคณะทำงานเข้ามาดูแลเรื่องนี้โดยตรง ยังคงเป็นรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิมๆ”

“มีแนวคิดที่ว่า เราต้องทำที่ไม่เหมือนเค้า อะไรที่เค้ามีอยู่แล้วเราจะไม่แข่ง เราจะ
ไปทำสิ่งที่คนอื่นยังไม่มี คำว่าไม่เหมือนเค้า คือ สิ่งต่างๆที่เรามีอยู่เราก็ยังคงดำเนินต่อไป แต่ทำ
ให้ได้ตามมาตรฐาน แต่ต้องคิดหลักสูตรใหม่ สิ่งใหม่ที่เหมาะสมกับตัวเราเอง เหมาะสมกับความ
เปลี่ยนแปลง เราจะพยายามทำเรื่องของ IT ส่วนของเก่าก็รักษาเอาไว้ แต่ทำให้ดีขึ้น และสร้าง

ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด เราจะเน้นการพัฒนาใน 2 ทิศทาง คือ ในแนวตั้งในด้านคุณภาพการศึกษา และในแนวราบ คือ การพัฒนาท้องถิ่น ศึกษาองค์ความรู้ และสร้างความรู้ให้กับท้องถิ่นที่เหมาะสมกับวิถีชีวิต ซึ่งเราพยายามสนองนโยบาย 1 มหาวิทยาลัย 1 จังหวัด และตัวการจัดการความรู้ก็จะแทรกอยู่ในทุกมิติของการพัฒนาอยู่แล้ว โดยเราใช้หลัก มรกต คือ ม.มาตรฐาน ร.เรียบง่าย ก.ก้าวหน้า ส.สามัคคี ”

2. ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม แยกออกมาต่างหาก มีความเป็นไปได้เพียงใด และท่านมีบทบาทอย่างไรบ้างต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย

“การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดใหม่ในการแสวงหาความรู้ ซึ่งถ้าหากมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม แยกออกมาต่างหากก็จะดี เพราะจะทำให้เห็นแนวทางที่ชัดเจน ซึ่งมหาวิทยาลัยได้นำเอาหลักคิดที่ว่า อย่าอ้างความขาดแคลนเป็นข้อจำกัดในการทำงาน แต่ให้ใช้สิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัดมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เพราะฉะนั้นเราจึงพยายามสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบบนข้อจำกัดที่เรามี ซึ่งถ้าหากว่าเรามีแผนแยกออกมาต่างหากก็จะทำให้เราเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น โดยที่ผู้บริหารจะพยายามจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นมาใช้ ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด ”

“ มหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งใหม่ ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพราะเราต้องลงทุน ลงแรงให้มากกว่าคนอื่น เนื่องจากเราเป็นมหาวิทยาลัยใหม่เราไม่มีต้นทุน เราต้องทำทั้งสองเรื่อง คือ ให้ทันมหาวิทยาลัยเก่าๆท่ามกลางการแข่งขัน และในขณะเดียวกันนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงเร็วมากเราต้องตามให้ทัน และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เห็นด้วยอย่างยิ่งที่เราจะแยกวิสัยทัศน์ด้านนี้ออกมาต่างหาก คือ ถ้าเราไม่แยกเราจะตามไม่ทัน ตามไม่ทันคือ พัฒนาไม่ทันทั้งมหาวิทยาลัยเก่าๆ และไม่ทันทั้งนวัตกรรมที่มีการเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในส่วนของผู้บริหาร ก็มีบทบาทในส่วนของการกำหนดนโยบายและให้แนวทางการจัดการความรู้เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานไปได้ด้วยความเรียบร้อย ”

“จะดีมากเลยถ้ามีวิสัยทัศน์แยกออกมาชัดเจนเลย และยิ่งถ้ามีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงก็ยิ่งดี เพราะจะทำให้การเชื่อมโยง เก็บองค์ความรู้ต่างๆเพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย ซึ่งฝ่ายบริหารบางคนยังไม่ทราบและไม่มีความรู้ที่เพียงพอว่า การจัดการความรู้คืออะไร จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญ และการจัดการความรู้ก็ยังไม่ได้มีการเผยแพร่ทั่วทั้งองค์กร และระดับปฏิบัติการยังมี

หลายคนยังไม่รู้เลยว่าจัดการความรู้คืออะไร เพราะฉะนั้นตรงนี้ในส่วนของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรีบดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง”

“บทบาทสำคัญ คือ เราต้องเป็นหัวขบวนพามหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไป ซึ่งการจัดการความรู้จะถูกนำไปใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัยคือต้องหาความรู้เพิ่มเติม สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านบริการชุมชนสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นกับจังหวัด สร้างจุดเด่นร่วมกับบริการ การสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมวัฒนธรรม และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดได้จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และผู้บริหารจะต้องเป็นหัวขบวนในการเริ่มต้น”

3. ความคาดหวังและเป้าหมายเกี่ยวกับการประยุกต์การจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านอยากเห็นการนำการจัดการความรู้มาขับเคลื่อนในภารกิจใดมากที่สุด

“การประยุกต์การจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เน้นให้การจัดการความรู้มาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน โดยจะใช้ในลักษณะที่เป็น peer coaching คือ เน้นในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม โดยมหาวิทยาลัยเราจะมีกิจกรรมต่างๆที่เป็นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในกลุ่มของนักศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มบอกเล่าประสบการณ์ในต่างแดน ให้นักศึกษาเค้าได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน”

“ในขณะนี้องไปที่ความรู้เชิงวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ การแสวงหาความรู้ รวมถึงการวิจัยด้วย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำตรงนี้ เพราะสิ่งที่จะแข่งขันได้จะต้องเป็นเรื่องของคุณภาพการจัดการเรียนการสอน คุณภาพของบัณฑิต มันจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการจะแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆได้ เพราะฉะนั้นเราจึงเน้นที่ตรงนี้เป็นสำคัญ เพราะเรามองว่าในส่วนอื่นเราพอมีอยู่เราจึงกลับมาเน้นที่คุณภาพการเรียนการสอน และอีกอย่างที่เรากำลังขับเคลื่อนไปพร้อมกับคุณภาพบัณฑิต คือ ถ้ามองภาพกว้างๆใหญ่ๆคือเราจะต้องเป็นแหล่งที่พึ่งพิงของท้องถิ่นได้ หมายถึงว่า ข้อมูลของจังหวัดในทุกมิติ เราจะต้องเก็บรวบรวมไว้ โดยมีหลักวิชา ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล สามารถอ้างอิงได้ คือสิ่งที่เราต้องทำให้ได้ รวบรวมองค์ความรู้ต่างๆที่อยู่ในจังหวัด ”

“มหาวิทยาลัยมีพันธกิจหลายด้านที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งนำการจัดการความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนในภารกิจด้านงานวิจัยและงานเชิงวิชาการ โดยการรวบรวมและ จัดเก็บความรู้ แต่เรายังไม่มีการนำมาปรับใช้อย่างเป็นรูปแบบ และยังไม่ฐานข้อมูลกลาง และ ในขณะเดียวกันก็สร้างองค์ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมา อาจจะเป็นการวิจัยหรือการจัดเก็บองค์ความรู้ จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาเก็บรวบรวมไว้ที่ ศูนย์ข้อมูลท้องถิ่น ซึ่งมหาวิทยาลัยเราได้จัดตั้ง ขึ้นมา ส่วนในอนาคตมหาวิทยาลัยต้องมุ่งเน้นการวางนโยบายระยะยาวเพื่อการพัฒนา งาน วิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ และการจัดตั้งคณะให้ตอบสนองต่อความ ต้องการของท้องถิ่น เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเกิดใหม่มีอายุเพียงประมาณสิบปี แต่ปัจจุบันได้หลุดเข้าไปอยู่ในวงจรของการแข่งขันทางการศึกษาของชาติที่มียักษ์ใหญ่ครอง ตลาดอยู่แล้ว”

“นำมาใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆที่ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย เราต้องการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม และมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันความรู้ ร่วมกัน และขณะเดียวกันก็สร้างความรู้ให้กับท้องถิ่นชุมชนและชาวบ้าน และสร้างตลาด ส่งเสริม อาชีพชาวบ้าน และถอดความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้านมาเก็บรวบรวมไว้ไม่ให้นำมันสูญหาย และ คอยตรวจสอบความถูกต้อง และเผยแพร่ต่อไป ”

4. สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไรบ้าง และ จากสภาพดังกล่าวมีปัจจัยใด บ้างที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการ จัดการความรู้

“ การจัดการความรู้ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเรา ได้มีการจัดตั้งสถาบันการ จัดการความรู้ขึ้นมา เพื่อขับเคลื่อนภารกิจในด้านนี้โดยตรง ซึ่งเราก็ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ส่วนจุดแข็งของเรา คือ มหาวิทยาลัยของเราตั้งอยู่ไกลจากตัวเมือง คนอื่นอาจจะมองว่ามันเป็น จุดอ่อน แต่สำหรับเราตรงนี้ คือ จุดแข็ง เพราะเราจะได้สร้างเมืองมหาวิทยาลัยขึ้นมา อีกประการ หนึ่งที่เป็นจุดแข็งของเรา คือ เรามีบุคลากรที่มีไฟและมีพลังในการทำงานสูงมาก ส่วนจุดอ่อน และอุปสรรค คือ ในเรื่องของงบประมาณ ซึ่งเราเชื่อว่าในหลายๆที่คงมีอุปสรรคด้านนี้เหมือนกัน กับเรา และตรงส่วนที่เป็นโอกาส คือ เราได้รับความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทั้งในท้องถิ่นและ ระดับจังหวัด ทำให้การขับเคลื่อนพันธกิจต่างๆเป็นไปได้ด้วยดี”

“การจัดการความรู้ของที่นี่ เราเพิ่งเริ่มต้น แต่ก็พยายามจะขับเคลื่อนไปเรื่อยๆ เราพยายามสร้างเวทีสร้างโอกาสให้กับการจัดการความรู้ มีเวทีสำหรับการประกวดผลงานที่เกิด

จากการจัดการความรู้ ซึ่งกิจกรรมนี้เราทำติดต่อกันมาเป็นปีที่ 2 แล้ว จุดแข็ง คือ เราเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ การเป็นมหาวิทยาลัยใหม่องค์กรมันยังไม่ใหญ่โตอู้ย้ามาก มันสามารถที่จะขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้ได้ดี บุคลากรของเราเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งคิดว่าเค้ามีพลังและภาระด้านอื่น ๆ มีน้อย สามารถที่จะมาขับเคลื่อนตรงนี้ได้ จุดอ่อน เรามีจำนวนบุคลากรน้อย และมีบางส่วนที่ขาดประสิทธิภาพ เพราะการฉะนั้นมุมมองเรื่องการจัดการความรู้อาจจะไม่ครอบคลุมและลึกซึ้งพอ และโอกาส บุคลากรที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนจะต้องแสวงหาทั้งในตัวเอง ความรู้ ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี เพื่อที่จะให้การขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี โอกาสอาจจะเกิดจากจุดแข็ง คือ เราเป็นองค์กรเล็กๆทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ง่าย ส่วนอุปสรรค คือ เราขาดประสิทธิภาพ ขาดตัวผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยกันขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ”

“การจัดการความรู้ของที่นี่ยังเป็นเรื่องใหม่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยยังไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ดีพอ โครงสร้างการดำเนินงานและทีมงานที่เป็นทีมการจัดการความรู้ก็ยังมี ซึ่งเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุด คือ การดำเนินงานขาดความเป็นระบบ เพราะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลมากเกินไป ต้องหันมาให้ความสำคัญที่การวางระบบ เมื่อมีการวางระบบไว้ดีแล้วก็จะง่ายต่อการติดตามและตรวจสอบ อันเป็นการแก้ปัญหาที่สาเหตุและให้ผลที่ยั่งยืนมากกว่าตัวบุคคล ส่วนอุปสรรคประสบกับปัญหางบประมาณจากรัฐมากขึ้นทุกขณะ หากมหาวิทยาลัยไม่รู้จักพลิกแพลง แสวงหาจุดแข็งและสิ่งใหม่มาตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น ก็ยากที่มหาวิทยาลัยจะเจริญเติบโตไปข้างหน้าได้”

“นอกจากเราจะเอาการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในงานด้านวิชาการ ด้านการบริการชุมชนแล้ว ยังมีความร่วมมือกับนานาชาติเพื่อนบ้านเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันกับประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียงเรา เช่น เวียดนาม ลาว ส่วนจุดแข็งของเรา คือ เรามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพมาตรฐานสำหรับนำมาใช้ในการจัดการความรู้ ส่วนจุดอ่อนและอุปสรรค คือ คนของเรายังไม่มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มากพอ ความเป็นทีมยังไม่แข็งแกร่งพอ ยังเป็นประเภทต่างคนต่างแก่ง เพราะฉะนั้นเราต้องเปลี่ยนวิธีคิดตรงนี้ใหม่ และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านที่เราได้รับ ตรงนี้คือโอกาสของเรา ”

5. หน่วยงานของท่านมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กรหรือไม่ อย่างไร และองค์ความรู้ใหม่ๆหรือนวัตกรรมใหม่ๆนั้นส่งผลต่อองค์กรอย่างไรบ้าง

“ มหาวิทยาลัยเราอยู่กับชุมชน โดยที่เรามุ่งนำความรู้ที่มีอยู่ไปเผยแพร่และถ่ายทอดต่อ โดยการจัดการความรู้เน้นที่การบริการวิชาการกับชุมชน มหาวิทยาลัยเราอิงอาศัยกับชุมชน โดยที่เราเป็นหน่วยบริการความรู้ให้กับชุมชน ในขณะเดียวกันชุมชนก็สามารถที่จะเข้ามาเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งตอนนี้มหาวิทยาลัยกำลังร่วมกับชุมชน ในการศึกษาวิจัยเพื่อทำ “ปลาร้าอัดเม็ด” เรามีความหวังว่าเราจะทำปลาร้าอัดเม็ดแล้วส่งออกไปขายทั่วโลก ถ้าเราทำสำเร็จประโยชน์ก็จะเกิดขึ้นกับชาวบ้าน ”

“การจัดการความรู้มันจะต้องมีทั้งตัวบุคลากร บรรยากาศ และงบประมาณสนับสนุน เรายังมีปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงพอ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เราก็ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากกระบวนการวิจัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ หรือจากการจัดเวทีประกวด ซึ่งเราก็ทำกันอยู่ แต่โดยภาพรวมมันอาจจะยังไม่มากนัก แต่ก็เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี ซึ่งตัวองค์ความรู้เหล่านี้ ส่วนหนึ่งก็เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ แล้วเค้าก็เอามาต่อยอดและถ่ายทอด ตัวองค์ความรู้ที่เราสร้างขึ้นมาได้ ส่งผลต่อองค์กร คือ มันสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนภายนอก เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น แล้วนำไปถ่ายทอดยังนักศึกษา ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิต และในขณะเดียวกันเราก็ไม่ทิ้งท้องถิ่น มหาวิทยาลัยได้เข้าไปศึกษา และเก็บรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่นไว้ ทั้งที่เป็นภูมิปัญญาที่เป็นวัฒนธรรมประเพณี หรือภูมิปัญญาชาวบ้านในการทอผ้า คิดลายภาพต่างๆ สิ่งเหล่านี้เราก็ให้ความสำคัญมหาวิทยาลัยพยายามศึกษาและเก็บรวบรวมไว้”

“มหาวิทยาลัยเร่งสร้างความรู้จากงานวิจัย เช่น จากการวิจัยในชั้นเรียน มีโครงการมหาวิทยาลัย1จังหวัด ที่เป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นจังหวัดทั้งหมด ประชาชนชาวบ้านเยอะแต่ยังไม่ได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ และสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องหาทางต่อยอดความรู้โดยวิธีการที่สำคัญที่สุด คือ การริเริ่มพัฒนางานวิชาการใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยเน้นความโปร่งใส เพื่อให้คุณภาพกับคุณธรรมไปด้วยกันและสามารถสัมผัสได้จริง ”

“ตอนนี้เรามีแนวคิดอย่างนี้ละ คือมหาวิทยาลัยอยู่กับท้องถิ่น และพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ที่ตั้งอยู่บนที่สูง เราจึงมุ่งไปที่การสร้างนวัตกรรมด้านการเกษตร เพื่อดำเนินอยู่ร่วมกันของมหาวิทยาลัยกับชุมชน ซึ่งเป็นการเกื้อหนุนและอิงอาศัยซึ่งกันและกัน เราอยู่ได้ชุมชนก็ต้องอยู่ได้ ถ้าเราก้าวไกลแต่ชุมชนยังไม่ไปไหนมันจะมีประโยชน์อะไร เพราะฉะนั้นเราจะเน้นไป

ที่นวัตกรรมในส่วนของการพัฒนาท้องถิ่น ตอนนี้เราให้อาจารย์ด้านการเกษตรกำลังศึกษาเรื่องชลประทานถึงความเป็นไปได้ เพื่อให้ชาวบ้านสามารถทำการเกษตรได้ตลอดทั้งปี กับเรื่องการปลูกยางพาราว่าจะทำอะไรให้ได้ผลผลิตสูงและมีคุณภาพโดยที่มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ที่รับรองมาตรฐานให้ นอกจากนั้นเราจะไปเปิดตลาดและสร้างตลาดให้ด้วย ถ้าเราทำได้ชุมชนก็ได้รับประโยชน์จากตรงนี้”

6. ท่านมีแนวนโยบายการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กรอย่างไรบ้าง

“เราสร้างเวทีให้บุคคลได้แสดงความรู้ความสามารถ โดยมีแรงจูงใจที่สำคัญคือ ให้รางวัล ซึ่งตัวรางวัลก็จะมีทั้งส่วนของตัวเงินรางวัลและใบประกาศ และนอกจากสร้างเวทีแล้วยังส่งเสริมสนับสนุนการสร้างโอกาสให้กับบุคลากร เช่น การส่งไปฝึกอบรม สัมมนาต่างๆ และการส่งเสริมสนับสนุนในการเติบโตในสายงานต่างๆ รวมถึงการให้ทุนสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น”

“มันทำได้หลายทาง ซึ่งทางหนึ่งคือ พยายามให้บุคลากรได้มีโอกาสไปสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อที่จะได้เห็นหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากประชุม ฝึกอบรม สัมมนา การวิจัยในระดับต่างๆ สิ่งเหล่านี้เราสนับสนุนให้ไป อีกทางคือ พยายามให้แต่ละหน่วยงานได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ในส่วนของคณะทำงานได้มีการจัดสรรรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ ในขณะที่เดียวกันก็มีเงินสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกเพื่อการวิจัย มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปเสนอผลงานหรือองค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบต่อเวทีภายนอก”

“อย่างแรกที่เราจะต้องริบดำเนิการอย่างเร่งด่วน คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับบุคลากรของเรา ว่าการจัดการความรู้คืออะไร และมีประโยชน์ต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยพัฒนาตนเองอย่างไรบ้าง โดยมหาวิทยาลัยอาจจะสร้างจูงใจโดยให้บุคลากรมาช่วยกันกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ว่าเราจะช่วยกันสร้างนวัตกรรมอะไรบ้างหรือสร้างนวัตกรรมด้านใดเพื่อที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย นอกจากการให้รางวัล คือ จูงใจในการมาช่วยกันกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เค้าจะได้รู้สึกว่ามันเป็นสิ่งที่เกิดจากความต้องการของเค้าและจะต้องช่วยกันทำให้สำเร็จ”

“เร่งสร้างความเข้าใจให้ตรงกันก่อนเป็นอย่างแรก ใช้หลักการสื่อสารที่ถูกต้องชัดเจน สร้างเป้าหมายร่วมกันก่อน แล้วค่อยสร้างแรงจูงใจ อาจจะเป็นในลักษณะการให้ค่าจ้างรางวัลตามเกณฑ์มาตรฐาน และบางครั้งให้สูงกว่าเกณฑ์ด้วย เพราะเราต้องการสร้างแรงจูงใจให้

บุคลากรได้พัฒนาตนเอง และเปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้ที่สูงขึ้นให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง และให้สวัสดิการที่ดีแก่บุคลากร ให้ทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัย ส่งเสริมการสร้างความรู้ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ”

7. ในสภาพปัจจุบันท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมียุทธศาสตร์ที่จำเป็นพร้อมด้านใดบ้างที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม และท่านคิดว่าปัจจัยความสำเร็จจะอะไรบ้างที่ควรคำนึงถึง และจำเป็นต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน

“ ความพร้อมที่สุด คือ ในด้านบุคลากร ที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยและการบริการวิชาการแก่ชุมชน โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบดูแลในงานต่างๆ เช่น คลินิกเทคโนโลยี ตอนนี้นำกำลังคิดค้นเรื่องปลาร้าอัดเม็ดเพื่อพัฒนาเข้าสู่ตลาด ซึ่งตัวบุคลากรของเราเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความคิดสร้างสรรค์และพลังในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในด้านการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงงานด้านการจัดการความรู้ด้วย เราเชื่อว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ”

“มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดการความรู้ในทุกด้าน เพียงแต่บุคลากรให้ความสนใจน้อย สิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน คือ การสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้มากขึ้น ซึ่งอาจจะมีวิธีการที่หลากหลายขึ้น เช่น เปิดโอกาสให้เรียนรู้จากภายนอก ให้การสนับสนุน เปิดเวทีให้เค้าได้เสนอผลงาน และที่สำคัญ เราจะต้องสร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการแสวงหาความรู้ตลอดเวลา และให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น จัดวงสนทนา หรือ จัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระยะเริ่มแรก สิ่งสำคัญที่เราต้องเร่งสร้างให้เกิดขึ้น คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้”

“มหาวิทยาลัยมีปัจจัยที่เอื้อมีหลายองค์ประกอบที่เอื้อ เช่น หน่วยงานความร่วมมือ สภาองค์กรชุมชนที่ตั้งขึ้นมา ซึ่งในนั้นมีองค์ความรู้ของท้องถิ่นอยู่เยอะมาก เรามีปราชญ์เยอะมากแต่ยังไม่มีการจัดเก็บความรู้ อีกประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารได้ให้โอกาสบุคลากรสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆได้ โดยให้ทั้งโอกาสและเงินทุนสนับสนุน ปัจจัยแรกที่ต้องคำนึงถึง ถ้าจะต้องทำการจัดการความรู้ คือ ตัวคน คนที่จะต้องมีความเข้าใจการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และวางระบบการทำงานที่ดีเพื่อให้ง่ายต่อการติดตามและตรวจสอบ”

“มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี มีความพร้อมสูงจนกลัวจะใช้ไม่ทัน ในส่วนของโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานเราได้รับงบประมาณสนับสนุนเป็นจำนวนมาก ในการนำมาลงทุนกับการวางฐานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้เรายังมีอาคารสถานที่เพียงพอต่อการทำงาน มีสถานที่ที่มีพื้นที่ให้เราใช้ในการทำงานเป็นจำนวนหลายพันไร่ แต่สิ่งที่เราต้องเร่งพัฒนา คือ คน คือ บุคลากรของเรา สร้างวัฒนธรรมการทำงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดีให้เกิดขึ้นทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ถ้าคุณไม่เห็นด้วยไม่เป็นไร แต่ขอให้อยู่เฉยๆ ไม่ใช่ประเภทมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ แบบนั้นไม่ไหว เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา”

8. ในทัศนะของท่าน อะไรคือสิ่งท้าทายในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร และท่านมีแนวนโยบายอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

“เรามีเป้าหมาย คือ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สมบูรณ์ เราจึงคิดรูปแบบ ชื่อรูปแบบ “LERT Model” มาใช้กับนักศึกษาและการจัดการเรียนการสอน L : Language ภาษาจะเป็นปัจจัยในการสะท้อนความคิดและการสื่อสาร E : Experience สร้างประสบการณ์เพื่อสร้างอนาคตด้วยปัญญา R : Research สร้างความรู้ใหม่ด้วยการวิจัยและพัฒนา T : Technology ใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียน ทำงาน ค้นคว้า และ ความท้าทาย คือ ทำอย่างไรให้คนในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง อันนี้เราจะเอามาใช้กับบุคลากร คือ “KUSA” K:Knowledge ความรู้ U:Understand ความเข้าใจ S:Skill ทักษะ A : Attitude ทัศนคติ ทั้งนี้เพราะเราต้องการสร้างแหล่งความรู้ตลอดชีวิต“SOURCE OF KNOWLEDGE FOR A LIFETIME””

“สิ่งที่ท้าทายที่สุดของมหาวิทยาลัยใหม่ๆ คือ ตัวบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีจิตวิญญาณที่จะแสวงหาความรู้และพูดคุยแลกเปลี่ยนสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันน้อย มันอาจจะสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่คนอ่านหนังสือน้อยลง ค้นหาความรู้น้อยลง ตรงนี้คือความท้าทาย คือ การสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งมันท้าทายแต่ต้องทำ นอกจากนี้การจัดตั้งมหาวิทยาลัยในช่วงแรก จะเป็นการแสวงหาสิ่งก่อสร้างครุภัณฑ์เป็นหลัก เมื่อผ่านมาระยะเวลาหนึ่งที่เรามีสิ่งเหล่านี้เพียงพอ เราก็จะมาให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างจริงจัง สร้างผู้บริหารระดับกลางที่จะมาช่วยขับเคลื่อนภารกิจนี้แทนผู้บริหารระดับสูง”

“สิ่งที่ทำทลาย คือ ทำอย่างไรให้คนมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการ ความรู้อย่างแท้จริง และมีระบบการดำเนินงาน มีหน่วยงานรองรับเพื่อสนับสนุนการทำงาน มาขับเคลื่อนภารกิจด้านงานวิจัย และการเรียนการสอน และที่สำคัญ คือ สร้างวัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และวางระบบโครงสร้างการทำงานด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน”

“ สิ่งที่ทำทลายคือ เราบริหารบนความขาดแคลน อาจขาดแคลนในเรื่องของ ศักยภาพ ความคิด คน แต่เราได้รับการสนับสนุนจากรัฐ ขาดแคลนในแง่ของบุคลากรที่เก่งและ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความทำทลาย คือ เราต้องทำตัวเองให้โตและมีความมั่นคง เราต้องอยู่กับท้องถิ่น แต่เราต้องก้าวให้ทันวิทยาการของโลก นั่นคือ หัวถึงดาว เท้าถึงดิน เราจะต้องทำ อย่่างไรที่ความรู้จะต้องมี และความดีกับชาวบ้านต้องทำให้ได้ ปัจจัยชี้ขาดขององค์กร คือ คน ถ้า เราได้บุคลากรที่เก่งก็จะพัฒนาได้เร็ว ถ้าเก่งไม่พอก็พัฒนาช้า”



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวจุฬารัตน์ บุษบงก์ สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อปีการศึกษา 2543 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2545 เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ โปรแกรมวิชานิเทศศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย