



การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและรูปแบบการพัฒนา  
ระบบการจัดการความรู้ คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

THE STUDY OF OPERATING STATUS, PROBLEMS AND FORMS OF  
KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT OF  
FACULTY OF LIBERAL ARTS RAJAMANGALA UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY PHRA NAKGON

ประยुทธ เทียมสุข

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณรายได้คณะศิลปศาสตร์  
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อเรื่อง : การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและรูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
ชื่อผู้วิจัย : ประยุทธ์ เทียมสุข  
ปี พ.ศ. : 2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1.เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ 2.เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ 3.เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ หน่วยวิเคราะห์ได้แก่ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประชากร คือ บุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 8 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 4 คน กลุ่มอาจารย์ จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร สร้างแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ผล

ผลการศึกษาพบว่า 1)สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ และขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ 2)ปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มี 4 ด้าน คือ (1)ด้านตัวบุคคล บุคลากรมีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบประจำมาก ขาดภาวะผู้นำการจัดการความรู้ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (2)ด้านโครงสร้างองค์กรเนื่องจากงานการจัดการความรู้ไม่ได้จัดอยู่ในโครงสร้างองค์กรจึงไม่มีความชัดเจนในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดกิจกรรม ไม่สามารถจัดสรรบุคลากรสนับสนุนได้ (3)ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4)ด้านกลไกการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ที่ไม่ชัดเจน เช่น การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น 3)รูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครควรใช้รูปแบบ “กำหนด สร้าง ใช้ ให้ สำเร็จ” โดยมีคำอธิบาย ดังนี้ กำหนด หมายถึง มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สร้าง หมายถึง การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ หมายถึง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความรู้ และใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะกลไกในการขับเคลื่อนระบบ ให้ หมายถึง ให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ สำเร็จ หมายถึง บุคลากรทุกคนทุกระดับต้องมีเป้าหมายเดียวกัน นั่นคือ ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

Research Title : THE STUDY OF OPERATING STATUS, PROBLEMS AND FORMS OF  
KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT OF FACULTY OF  
LIBERAL ARTS RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PHRA NAKGON

Researchers : Prayut Thiamsuk

Academic Year : 2017

### Abstract

The purposes of this study were 1) to study the operating status of knowledge management of the Faculty of Liberal Arts. 2) to study the problems of knowledge management of the Faculty of Liberal Arts. 3) to present the development form of knowledge management system of the Faculty of Liberal Arts.

This research was a qualitative research. Analytical unit was Faculty of Liberal Arts Rajamangala University of Technology Phra Nakhon. The population was the staffs of Faculty of Liberal Arts. The samples were randomly assigned to 8 persons, divided into 2 groups: 4 administrators, 4 teachers. Research tools were related documents and semi structured interviews. The process of conducting research was to study and analyze the concept, theory from Documents, to create an interview form, collected data from the interviews and analysis.

The results were found as follows: 1) the operating status of knowledge management of the Faculty of Liberal Arts was 3 steps; Steps to determine the authority structure of the responsible person, to proceed knowledge management and the process of knowledge management. 2) The problems of knowledge management of the Faculty of Liberal Arts were 4 sides; (1) By Staffs : The staffs had a lot of obligations, lack of leadership, Lack of understanding with knowledge management. (2) By organizational structure : Because knowledge management section was not organized into organizational structures, it is unclear about budget allocation for activities and allocation support personnel. (3) By organizational culture; it was not conducive to knowledge management. (4) By motivation : Motivation for control of knowledge management was not clear, such as awards. 3) the development form of knowledge management system of the Faculty of Liberal Arts was to consist of 5 keywords; Assignment, Creation, Usage, To give, Success. The explanation was as follows; Assignment, It means a clear policy and accepted by all parties. Creation, it means the creation of staffs to understand knowledge management and the creation of organizational culture into the learning organization. Usage, it means to use information technology to help knowledge management and to use knowledge management processes. To give; it means to give a reward for motivation to participate in knowledge management activities. Success; it means all staffs must have the same goal: the success of being a truly learning organization.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและรูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เล่มนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะศิลปศาสตร์ ที่สนับสนุนงบประมาณวิจัยในการทำวิจัย ขอขอบคุณคณาจารย์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ประกอบด้วย ว่าที่ร้อยตรี ผศ.วัชร โพธิสรณ์ ดร.นนท์ณพร กิติศรีปัญญา อาจารย์อังคณา แวซอเหาะ อาจารย์ประดิษฐ์ พยุงวงศ์ ดร.พรพีไล เต็มสินสวัสดิ์ ผศ.ดร.ภคพันธ์ ศาลาทอง ผศ.ภาวิณี อุ่นวัฒนา อาจารย์ฉัตรฤดี สุบรรณ ณ อยุธยา ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์ และที่ขาดไม่ได้ขอขอบคุณ คุณปริบุญญวิทย์ ธนนาถเขาวรินทร์ เจ้าหน้าที่งานวิจัยและพัฒนาที่เป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการทำวิจัยเป็นอย่างดี จนทำให้การจัดทำวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่ให้อกำลังใจตลอดมา ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจมาก

ประยูทธ เทียมสุข



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
คำถามวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	5
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้	5
ความหมายของความรู้	5
ประเภทของความรู้	5
ระดับของความรู้	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้	8
ความหมายของการจัดการความรู้	9
เป้าหมายในการจัดการความรู้	12
ความสำคัญในการจัดการความรู้	13
ประโยชน์ของการจัดการความรู้	14
องค์ประกอบของการจัดการความรู้	15
กระบวนการของการจัดการความรู้	17
ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้	20
ปัญหาการจัดการความรู้	21
สภาพการดำเนินงานและปัญหาการจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์	21

	สารบัญ (ต่อ)	หน้า
เรื่อง		28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		31
กรอบแนวคิดการวิจัย		
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b>		<b>32</b>
หน่วยวิเคราะห์และประชากร		32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย		33
การเก็บรวบรวมข้อมูล		34
การวิเคราะห์ข้อมูล		34
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>		<b>36</b>
<b>ผลการศึกษาจากเอกสาร</b>		<b>36</b>
1) สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์		36
2) ปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์		41
3) รูปแบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์		43
<b>ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์</b>		<b>44</b>
1) สภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์		
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในปัจจุบันเป็นอย่างไร		44
2) มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้		
ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร		46
3) รูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของคณะศิลปศาสตร์		
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรเป็นอย่างไรและสามารถนำไป		
สู่การปฏิบัติได้อย่างไร		47
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>		<b>48</b>
สรุปผลการศึกษา		48
อภิปรายผล		52
ข้อเสนอแนะ		56
<b>บรรณานุกรม</b>		<b>57</b>
<b>ภาคผนวก</b>		<b>61</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>		<b>62</b>

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้	17
ภาพที่ 2.2 วงจรการเรียนรู้	19
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย	31
ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการวิจัย	35
ภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดการความรู้	40
ภาพที่ 5.1 รูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์	55



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1) ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในปัจจุบันได้ถูกขับเคลื่อนโดยพลวัตของกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) ก่อให้เกิดการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน อันมีผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) ซึ่งเป็นรอยต่อของการก้าวสู่ยุค “สังคมภูมิปัญญาและการเรียนรู้” (Knowledge-based Society) ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ ต่างตกอยู่ท่ามกลางกระแสของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ซึ่งวิถีที่จะนำไปสู่การรอดพ้นวิกฤติดังกล่าวได้และประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง นอกจากจะต้องระดมทรัพยากรทุกชนิดเพื่อการบริหารจัดการแล้ว กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินอันมีค่ายิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดหมายนอกจากนั้นยังให้ความสำคัญกับ “ความรู้” ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ขององค์กรอันจะนำมาซึ่งการสร้างความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร แนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ สำหรับการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่ได้รับความสนใจยิ่งประการหนึ่งคือ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของกระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลและก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดจากการจัดการสมัยใหม่ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่าเนื่องจากกระแสโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ จึงต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และทำให้คนในองค์กรต้องเป็น Knowledge worker ที่สามารถทำงานได้อย่างรอบครอบ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่สมรรถนะสูง (High competency) เพื่อสามารถที่จะผลักดันให้องค์กรอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก (ประพนธ์ ผาสุกยิต. 2548 : ออนไลน์). การจัดการความรู้ที่ใช้การขับเคลื่อนไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้และการพัฒนาองค์กร โดยการนำความรู้มาใช้ให้เป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถใช้ความรู้ที่ต้องการได้และได้ทันเวลาที่ต้องการ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร และนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 : 12)



การจัดการความรู้ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคณะ และพัฒนางานขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ คุณภาพ และเพิ่มสมรรถนะของคนในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศหรือสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ (Survival) ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้อย่างยั่งยืน

การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและสามารถดึงคุณค่า (value) จากทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (intangible assets) (เจษฎา นกน้อย, 2552 : 19) ซึ่งก็คือองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ได้อย่างแท้จริง โดยองค์กรต้องจัดให้มี บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการถ่ายโอนความรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผล จากการใช้ความรู้ใหม่ๆ โดยบุคลากรต้องมีความคิดในการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะ เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผล ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและ เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา

มาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน ประกอบด้วยการระบุมุมมอง การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถาบัน การกำหนดแนววิถีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553 : 84)

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในฐานะเป็นหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาของไทย จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างอัตลักษณ์ของตนเองให้ชัดเจน พัฒนาวิถีคิด วิถีทำงานในแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การกำหนดทิศทางคณะ โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การเสริมสร้างองค์ความรู้ การบริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพตลอดถึงการแสวงหาทรัพยากรเพื่อการพัฒนาในระยะยาว โดยการทบทวนบทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา 4 ประการคือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยเหตุปัจจัยที่เป็นอยู่ คือ การมี ทรัพยากรอย่างจำกัด และจะต้องพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้ช่วยกันพัฒนาคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็น “มหาวิทยาลัย แห่งปัญญาทางสังคม” ต่อไป

จากความเป็นมาและความสำคัญที่ได้กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management system) เพื่อแสวงหารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อคณะฯ และต่อวงการการศึกษาและการพัฒนาประเทศต่อไป

## 1.2) วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- 2) เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## 1.3) คำถามวิจัย

- 1) สภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- 2) มีปัญหา เจ็อนไขอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบในการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3) แนวทางพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีกระบวนการอย่างไรและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

#### 1.4) ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1) หน่วยงานในการทำวิจัย

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2) ประชากร

บุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการที่สังกัดคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

#### 1.5) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จะทำให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1) ได้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานและปัญหาในการจัดการความรู้

2) ได้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

3) มีระบบการจัดการความรู้ภายในคณะศิลปศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องการศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเนื้อหาสาระสำคัญเรียงลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้
  - ความหมายของความรู้
  - ประเภทของความรู้
  - ระดับของความรู้
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
  - แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้
  - ความหมายการจัดการความรู้
  - เป้าหมายของการจัดการความรู้
  - ความสำคัญของการจัดการความรู้
  - ประโยชน์ของการจัดการความรู้
  - องค์ประกอบของการจัดการความรู้
  - กระบวนการจัดการความรู้
  - ปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการความรู้
  - ปัญหาในการจัดการความรู้
3. สภาพการดำเนินงานและปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้

##### ความหมายของความรู้

นิยามของคำว่า ความรู้ (knowledge) เป็นสิ่งที่ยากที่จะกำหนดขอบเขตของความหมาย แต่ถ้าเราเริ่มจากคำว่า “ ข้อมูล ” หรือ “ ข้อเท็จจริง ” สิ่งที่ได้คือ ความจริงต่าง ๆ ที่ปรากฏเกิดขึ้น การ

ดำเนินการต่าง ๆ ทำให้เกิดข้อมูล เช่น เมื่อเรามีการซื้อขายสินค้า ก็มีการจดบันทึกหลักฐาน เช่น การออกใบเสร็จ ใบสั่งของ เอกสารกำกับ เป็นรายการแสดงการดำเนินการสิ่งเหล่านี้เรียกว่าข้อมูล ข้อมูลจึงเป็นเรื่องของข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ เกิดจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการทั้งในระดับส่วนตัว ระดับการทำงานร่วมกัน และระดับกลุ่มองค์กร ตลอดจนระดับสังคม และชุมชนต่าง ๆ ข้อมูลเมื่อมีการสังเคราะห์ วิเคราะห์ อย่างเป็นระบบจะเปลี่ยนเป็นสารสนเทศ สารสนเทศเมื่อนำมาใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ จะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ได้

โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท และลอเรนซ์ พรูแซค (1998) กล่าวว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นและอยู่ในกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้รอบในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อนเป็นการประสมประสานการประเมินค่า และนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมกันจนเกิดความรู้ใหม่และถูกนำไปประยุกต์ใช้ สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร

Beckman (1999) ได้อธิบายความหมายของความรู้ไว้ว่า หมายถึง แนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

Woolf (1990) ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า หมายถึง สารสนเทศที่มีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหา

Turban (1992) กล่าวถึงความหมายของความรู้ว่า หมายถึง สารสนเทศที่มีการวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจขององค์กร

Davenport, DeLong and Beer (1998) อธิบายถึงความรู้ว่า ความรู้หมายถึง สารสนเทศที่มีการรวบรวมผสมผสานเข้ากับประสบการณ์และนำมาอธิบายเพื่อสะท้อนกลับมาใช้งาน

โดยสรุป ความรู้หมายถึง การวิเคราะห์รวบรวมสารสนเทศที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในเอกสารสื่อโสต รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

### ประเภทของความรู้ (Types of knowledge)

การแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ จะช่วยทำให้มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ง่ายขึ้น ความรู้แบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

Beckman (1999), Nonaka and Takeuchi (1995) แบ่งความรู้ออกเป็น (1) ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (tacit knowledge) (2) ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ได้แก่ ความรู้ที่อยู่ในรูปหนังสือ วารสาร สื่อโสตทัศนวัสดุ เป็นต้น

Collins (1997) แบ่งความรู้ออกเป็น (1) ความรู้ที่ชัดเจนและรวบรวมไว้ในรูปต่าง ๆ (explicit) (2) ความรู้ที่เกิดจากการระดมสมอง (implicit/tacit) และ (3) ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และพรสวรรค์ที่มีอยู่ในตัวคน (tacit)

Vander Spek and Spijkervet (1997) แบ่งความรู้ตามโครงสร้างลักษณะออกเป็น (1) ความรู้ที่หาได้ตลอดเวลา คือ ความรู้ที่มีอยู่ ณ เวลานั้น เป็นความรู้ที่หาได้ง่าย และ (2) ความรู้ที่เป็นเนื้อหาที่สมบูรณ์การสังเคราะห์แล้วสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้

### 1.5 ประเภทของความรู้

ประพนธ์ ผาสุกยัต (2550 : 19) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของความรู้ไว้ว่า ความรู้อาจแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการ อยู่ในตำราคู่มือ ปฏิบัติงาน โดยเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้และอาจเกิดความรู้ใหม่ สรุปร่างต่อไป

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Implicit หรือ Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวตน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา ความรู้ประเภทนี้เน้นไปที่การจัดเวที เพื่อให้การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป

เช่นเดียวกับทาเคอุชิ และ โนนากะ (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 35) ที่ได้แบ่งประเภทของความรู้ไว้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นภายในอาจเกิดจากประสบการณ์ หรือสัญชาตญาณ ของแต่ละบุคคล และสื่อสารออกมาเป็นคำพูดหรือตัวหนังสือได้ยาก เช่น ทักษะการทำงาน กระบวนการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรตามสื่อต่าง ๆ ได้ เช่น คู่มือการทำงานของพนักงานใหม่ หนังสือสัญญา MOU ระหว่างบริษัท ข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น แต่ความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) จะมีประมาณ 80% ของความรู้ที่องค์กรมี ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายกับผู้บริหารที่จะดึงส่วนที่อยู่ภายในของแต่ละคน ออกมาให้อยู่ในรูปของความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

### ระดับของความรู้

ความรู้ถ้าพิจารณาจากระดับต่ำไปถึงระดับสูง ระดับของความรู้จะแบ่งออกเป็น 6 ระดับดังนี้ (เบนจามิน บลูม (Benjamin S. Bloom อ้างถึงในอักษร สวัสดิ์ 2542, หน้า 26-28)

1. ความรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 2.1 แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า ทั้งนี้ เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านมา ส่งผลให้สังคมโลกเข้าสู่สังคมสารสนเทศ (Information Society) หรือ สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Society and Economy)

ซึ่งเป็นสังคมที่มีความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่า เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลาและสามารถใช้เป็นปัจจัย โอกาสในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้านและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ต่อวิถีชีวิต และกระบวนการทำงานของคนในองค์กร ตลอดจนจนแรงขับขององค์กรที่มุ่งการแข่งขันและความเป็นเลิศ โดยมีความรู้เป็นฐาน จึงก่อให้เกิดแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้น ในปัจจุบันการจัดการความรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์ด้านความรู้ในหลายองค์กร

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดองค์รวมที่บูรณาการศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 17) ทั้งในฐานะที่เป็นการจัดการสารสนเทศ (Management of Information) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์และ/หรือสารสนเทศศาสตร์ ในมิตินี้จะมองว่า ความรู้เป็นวัตถุที่สามารถจำแนกและจัดการในระบบสารสนเทศได้ (Knowledge as an Object) และยังเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเกี่ยวกับบุคคล (Management of People) ซึ่งเกี่ยวกับความรู้ทางด้านปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา หรือธุรกิจ/บริหารจัดการ ในมิตินี้จะมองว่าความรู้เป็นกระบวนการ เป็นกลุ่มของทักษะและความรู้ที่มีความเป็นพลวัตและมีความซับซ้อน ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Knowledge as process)

แนวความคิดการจัดการความรู้เริ่มมีการศึกษาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน และมีการสำรวจติดตามผลการจัดการความรู้อย่างจริงจังและมีข้อสรุปที่เชื่อถือได้ว่า องค์กรใต้นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ย่อมเกิดประโยชน์แก่องค์กรนั้น (กิริติ ยศยิ่งยง. 2550: 41)

## 2.2 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) มาจากการผสมคำระหว่างคำว่า “การจัดการ” บวกกับคำว่า “ความรู้” ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่าจัดการ หมายถึงกระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยใช้การวางแผน การจัดองค์กร และการมอบหมายงาน การใช้ทักษะของการเป็นผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการติดตามและการควบคุมงาน และคำว่าความรู้หมายถึงสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา เมื่อนำคำทั้งสองคำมาผสมกันจึงกลายเป็นคำว่า “การจัดการความรู้” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายหรือนิยามของการจัดการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้



ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Yamazaki) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 : 19) กล่าวว่า ความรู้คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

เรียวกะ โทยามา (Toyama) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 : 24) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึงการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

เวิลด์ แบงก์ (World Bank) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 : 25) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึงการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และการเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

โยเกสท์ มอลโฮตรา (Malhotra) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง เรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกระบวนการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

เบอร์เทลและโทมัส (Bertels, Thomas) (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่การสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้แต่กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและเผยแพร่ความรู้

ทาเคอูชิ และโนนากะ (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 45) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์การ และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริหาร เทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ

วิจารณ์ พานิช (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 47) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบการจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วย นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ต้องอาศัยผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การซึ่งถือเป็นต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital)

พรณี สวนเพลง (2552 : 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การจัดการทางธรรมชาติที่มีความหลากหลายให้สามารถอยู่ด้วยกัน ทำงานด้วยกันอย่างเป็นปกติสุขโดยความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลและสาเหตุนั้นเป็นสิ่งธรรมชาติด้วย ซึ่งสามารถพิสูจน์ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ โดยมีแนวคิดกระบวนการที่องค์การยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากร

ความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและมีเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ได้แก่ การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ มีการแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ ยกระดับความรู้ ใช้ความ ร่วมมือกันในการแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงการจัดการเกี่ยวกับ ทรัพยากรบุคคลขององค์กร

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (อ้างใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 47) กล่าวว่าจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่นการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 47) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน

พริดา วิเชียรปัญญา (2547: 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

กิริติ ยศยิ่งยง (2550 : 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การ เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน และ/หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 19) ได้อธิบายไว้ว่าการจัดการความรู้เป็นการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้มากที่สุดโดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่รวบรวมองค์ความรู้ จัดระบบการจัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ โดยอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความรู้หรือไม่ก็ได้

### 2.3 เป้าหมายในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นสิ่งสำคัญที่ควรทำในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ เพราะในอดีตที่ผ่านมา ความรู้มีมากมายแต่บางครั้งขาดการจัดการอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะความรู้ต่างๆ ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนที่เป็นทักษะเฉพาะคนที่เกิดจากประสบการณ์ (Tacit knowledge) ก็จะจางหายไปกับตัวบุคคล ทำให้ความรู้ในคนๆ นั้นไม่ได้ถูกเก็บไว้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานรุ่นหลัง ส่วนความรู้สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ ความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge) เช่น ตำรา เอกสาร สิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถเผยแพร่ แบ่งปันให้กับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ ความรู้ประเภทหลังนี้ก็สมควรได้มีการนำมา “จัดการความรู้” ดังนั้น ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งและความรู้แบบชัดแจ้งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บความรู้ต่างๆ เหล่านี้ให้สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่ายเช่นมีการรวบรวมความรู้และจัดเก็บลงในเว็บไซต์ขององค์กรเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับผู้ร่วมงานทั้งภายในภายนอกองค์กร

ประพนธ์ ผาสุขยัต (2547: 23) ได้กล่าวถึงตัวอย่างของการจัดการความรู้ (Knowledge management) ไว้ 4 ประการด้วยกัน

1. ทำการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ (Performance excellence)
2. ทำการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้การรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล

(Hospital accreditation)

3. ทำการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
4. ทำการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาเครือข่ายการถ่ายโอนความรู้เรื่องการดูแลผู้ป่วย

วิจารณ์ พานิช (2547 : 94) กล่าวว่า จุดเน้นของการจัดการความรู้ว่ามี 4 เป้าหมายคือ

1. เพื่อให้คนหลายทักษะ หลายวิธีคิดสามารถทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
2. เพื่อพัฒนางานรูปแบบใหม่
3. เพื่อการทดลองและเรียนรู้เพื่อหาทางทำแบบใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้งานดีขึ้น
4. เพื่อการนำเข้า Know How อย่างเหมาะสมซึ่งจะต้องหาความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายเพื่อจัดการความรู้ จึงควรกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategic) ขององค์กร

ดังนั้น เป้าหมายในการจัดการความรู้จึงสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน
2. เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
4. เพื่อบรรลุเป้าหมายความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

## 2.4 ความสำคัญในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันเนื่องมาจากกระแสโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ มีปัจจัยการบริหารทั้ง 4 อย่าง คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) การบริหารจัดการ (Management) ที่เคยมีมาแต่เดิมจึงต้องให้ความสำคัญในทุกประเด็น โดยเฉพาะกับ “คน” (Man) มากที่สุดเพราะการเป็น “คนคุณภาพ” ในการทำงาน Knowledge worker ที่สามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีสมรรถนะสูง (High competency) เพื่อสามารถที่จะผลักดันให้องค์กรอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ความสำคัญของการจัดการความรู้เป็นที่ยอมรับและมีความตระหนักถึงความสำคัญมากขึ้น เพราะองค์กรใดมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะทำให้การลงทุนในธุรกิจมีความเสี่ยงน้อยลง เพราะความรู้ที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบนั้น เปรียบเสมือนองค์กรมีผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านประสบการณ์ที่มีผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ผ่านการทดลองใช้มาแล้ว

วิจารณ์ พานิช (2547 : 3) ให้ความเห็นในเรื่องการเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) ด้วยการอ่านหนังสือหรือฟัง “ผู้รู้” บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางช่วยให้รู้จักการจัดการความรู้ได้เลยเนื่องจากการจัดการความรู้เป็นทักษะ (Skill) ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี หรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้มีส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วน และส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียว (คล้ายพุทธศาสนา) การเรียนรู้โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำจึงจะทำได้และเกิดความรู้อย่างเข้าใจและการจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นการจัดการความรู้ โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง “ความรู้ในคน” และ “คว่ำ” (Capture) ความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้ในการทำงาน และคอย “คว่ำ” ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้ และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น

ประพนธ์ ผาสุกยิต (2548 : 2) กล่าวว่า KM (Knowledge management) นี้แหละที่จะเป็น “ตัวต่อ หรือ Jigsaw” ชิ้นสำคัญที่จำทำให้เกิดการบริหารคุณภาพจะทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องการจะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นจริง แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้จะมีต้นตอมาจากโลกตะวันตกแต่มีประโยชน์น่าจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทไทยของเรา การจัดการความรู้ทางตะวันตกเริ่มเห็นว่าในปัจจุบันการที่องค์กรหรือบริษัทเอาชนะกันได้นั้นมันไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลผลิตแค่นั้นแต่มันเป็นการเอาชนะกันด้วยเรื่องของความคิดเป็นเรื่องการนำเอาสิ่งที่อยู่ในตัวคนมาใช้ มาทำให้เกิดเป็นสิ่งที่ใหม่เกิดเป็นสิ่งที่ใหม่ขึ้นมา ที่เรามักเรียกกันว่า “นวัตกรรม” การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เป็นเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ที่ในปัจจุบันถือว่ามีค่ายิ่งนัก จริงๆ แล้ว

สังคมไทยก็ให้ความสำคัญเรื่องการศึกษาหาความรู้อยู่แล้ว ดังจะเห็นว่ามีคำพูดในเรื่องนี้อยู่มาก เช่น ที่พูดว่ามีวิชาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน หรือรู้ไว้ใช้ว่าใส่ป่าแบกหาม เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการมองว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน ไม่มีใครรู้และเก่งไปทุกเรื่องแต่ทุกคนมีความสามารถเป็นของตนเอง มีข้อดี และเสียในตัวเองบางเรื่องเพียงแต่รู้หรือไม่รู้เท่านั้น โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง เกิดมาจากการประสบการณ์ในการทำงาน จากค่านิยม ทัศนคติ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานในองค์กร หรืออาจจะเกิดมาจากการมีพรสวรรค์ และเมื่อนำมาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ผ่านกระบวนการ “การจัดการความรู้” KM : Knowledge management ไปยกระดับความรู้และนำไปใช้ในการทำงานใหม่ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย การจัดการความรู้จึงมีความจำเป็นในการบริหารจัดการสำหรับองค์กรยุคใหม่เป็นอย่างมาก

## 2.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ทางสื่อ (Computer and internet) เพื่อศึกษาค้นคว้าว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยมำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น มีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร วิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติที่มีปัญหาสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้
2. การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้การที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูก
3. การจัดการความรู้ที่ได้มา โดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ปฏิบัติงานสามารถขจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่นระบบอินเทอร์เน็ตทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งทั้งต่อตนเองและต่อสถานศึกษา
5. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูผู้สอนเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit knowledge) ของผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อน
6. องค์กรไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในบางเรื่องเพราะสามารถใช้ความรู้ (Tacit knowledge) มาต่อยอดความรู้ได้

7. ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในองค์กรที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและเผยแพร่ให้  
องค์กรอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

8. งานบางเรื่องบุคลากรไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางที่จะเกิดผลเสียมากกว่า  
เพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรต้นแบบ และประสบความสำเร็จในการ  
หน้าที่มาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

9. “การจัดการความรู้” จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรปรับเปลี่ยนจาก  
เดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นมีพลัง  
ในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตยดังนั้น  
การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในองค์กรก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่  
ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552 : 450) สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ แก่องค์กร
2. ช่วยเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น
3. ช่วยให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลง
4. ให้โอกาสกับทุกคนได้เข้าถึงความรู้
5. เพิ่มขวัญและกำลังใจของบุคลากร
6. ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วการจัดการความรู้มีประโยชน์ใน 3 ด้าน ได้แก่ ประโยชน์ต่อบุคคล  
ประโยชน์ต่อชุมชน และประโยชน์ต่อองค์กร

### 1.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญอันเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ 3 ประการ คือ คน  
เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เช่น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 17 - 21) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการ  
ผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการทางการจัดการความรู้ และเทคโนโลยี มีรายละเอียดดังนี้

1. คน คือ กลยุทธ์หลักสำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นผู้จัดการความรู้  
วิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ และวิธีการดำเนินงานในการจัดการความรู้ที่สร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัว  
ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

2. กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้อง  
ระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิด  
ใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้เหล่านั้นมากำหนดโครงสร้างแบบแผนและตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่

จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยมีวัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมการจัดการความรู้และการบริหารกระบวนการนั้นต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

3. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่ใช้ค้นหา จัดเก็บและแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลองค์กร และผู้รับบริการในเวลาและเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เรียกว่า ระบบการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 86) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นฐานสำคัญ ทั้งนี้ โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

1. เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. มีกระบวนการที่สำคัญ คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและมีกระบวนการจัดการความรู้
3. ต้องอาศัยเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการจัดการความรู้

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 40 - 41) ระบุว่า การจัดการความรู้มีทั้งศาสตร์และศิลป์มารวมกันจึงจะเกิดประสิทธิผลและใช้ได้จริงซึ่งมีองค์ประกอบที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นอยู่ 4 ประกอบด้วยกัน คือ

1. บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างในการที่จะมีการจัดการความรู้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในส่วนของบุคลากรทั้งหมดจะเป็นส่วนที่สร้างความรู้และใช้ความรู้ขององค์กรให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น

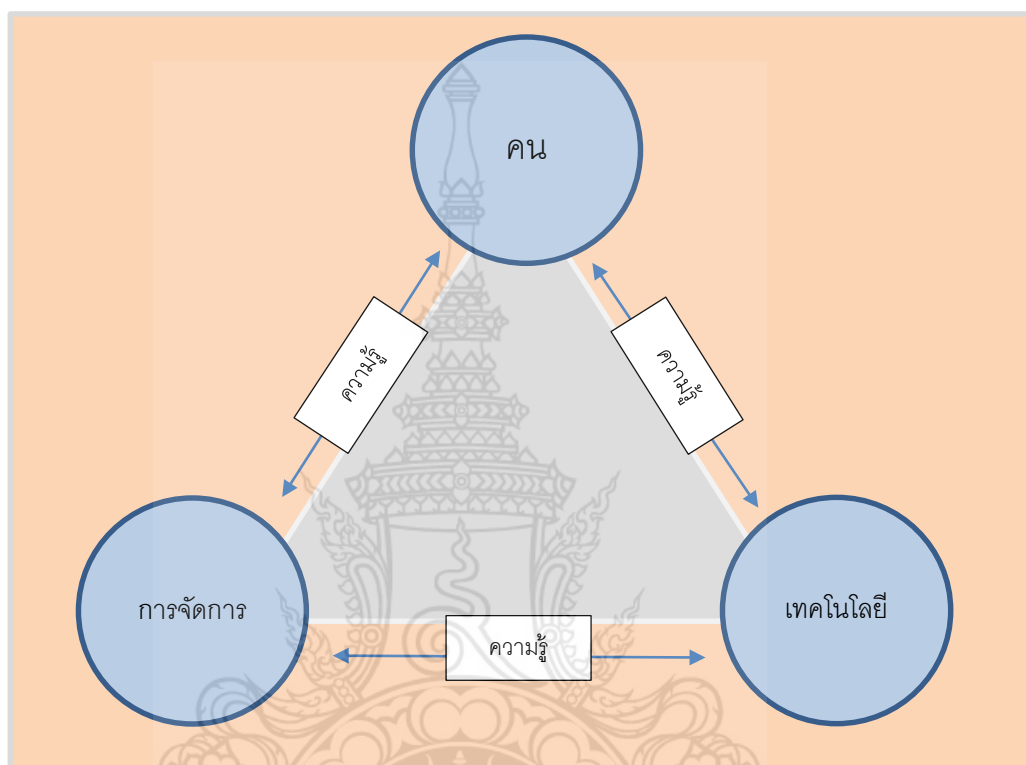
2. การจัดการในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมและเครื่องมือที่ช่วยบริหารต่างๆ ในการทำงานถึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดระบบงานให้เหมาะสม เพื่อให้ความรู้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน หรือนำมาใช้ นอกจากนี้ต้องกำหนดวิธีการในการวัดผลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการจัดการความรู้

3. พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี เป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน หากนำมาใช้ไม่เหมาะสมก็อาจเกิดปัญหาได้ เช่น องค์กรอาจมีระบบการจัดการในการเก็บข้อมูลสำรองเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้สามารถสืบย้อนกลับข้อมูลได้ แต่หากระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ดีพอทำในลักษณะบันทึกบนกระดาษ เมื่อต้องการค้นหาที่ไม่สามารถหาได้หรือต้องใช้เวลาานาน ซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์มากพอที่จะนำข้อมูลมาใช้ เป็นต้น

4. ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ จะต้องมีการกำหนดและจัดสร้างขึ้นมาให้เหมาะสมกับองค์กรไม่น้อยเกินไปจนอยู่ในสภาพขาดแคลน ไม่เพียงพอเมื่อต้องการใช้หรือมากเกินไปจนกระทั่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ กลายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร ต้องจัดเก็บหรือใช้เวลาในการค้นหาหรือจะดำเนินการใดๆ กับความรู้ก็มีความซับซ้อน แยกแยะยากเหมือนกองขยะ

สรุป องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ โดย “คน” นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไป

ใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยที่องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล (บุญดี บุญญากิจ และคณะ : 2548, หน้า 8)



ภาพที่ 2.1 : องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ปรับปรุงจาก ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 41)

### 1.7 กระบวนการของการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้จะเริ่มขึ้นเมื่อพบว่าองค์กรต้องการความรู้บางอย่างมาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กระบวนการในการจัดการความรู้ นั้น มีผู้อธิบายไว้ว่าประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ตามแนวคิดของผู้ให้คำอธิบาย ดังนี้

พิเชฐ บุญญติ (2548 : 5) กล่าวว่ากระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ หรือการมองว่าเราจะไปทางไหน หรือพูดง่ายๆ ว่า จะทำไปทำไม (Knowledge Vision)

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) คือ การเอาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน มีถ่ายทอด เล่าสู่กันฟัง หรือการจัดเวทีให้มีการแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยน เล่าสู่กันฟังโดยวิธีการเช่นนี้อาจเรียกว่าเป็นชุมชนของการปฏิบัติที่ดี (Community of practices)



3. การนำเอาความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ หรืออุมทรัพย์ความรู้ (Knowledge assets) บุญดี บุญญาภิกข และคณะ (2548 : 54) ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ (Knowledge process) ว่าประกอบด้วย 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge identification) หมายถึง การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้ อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้ อะไรบ้าง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge Mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวาง ของเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation acquisition) การสร้างและแสวงหา ความรู้ จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธี ในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับ ความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีองค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างและแสวงหาความรู้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง กันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้รวดเร็วและการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) โดยการจัดทำสารบัญและจัดเก็บ ความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ซึ่งการแบ่งชนิด หรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับผู้ใช้งานว่าจะนำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบ ไหน โดยทั่วไปจะแบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นสำคัญ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) การ ประมวลความรู้จะต้องอยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ง่าย ซึ่งทำได้ในหลายลักษณะ คือ การจัดทำ หรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้การป้อนข้อมูล การ จัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

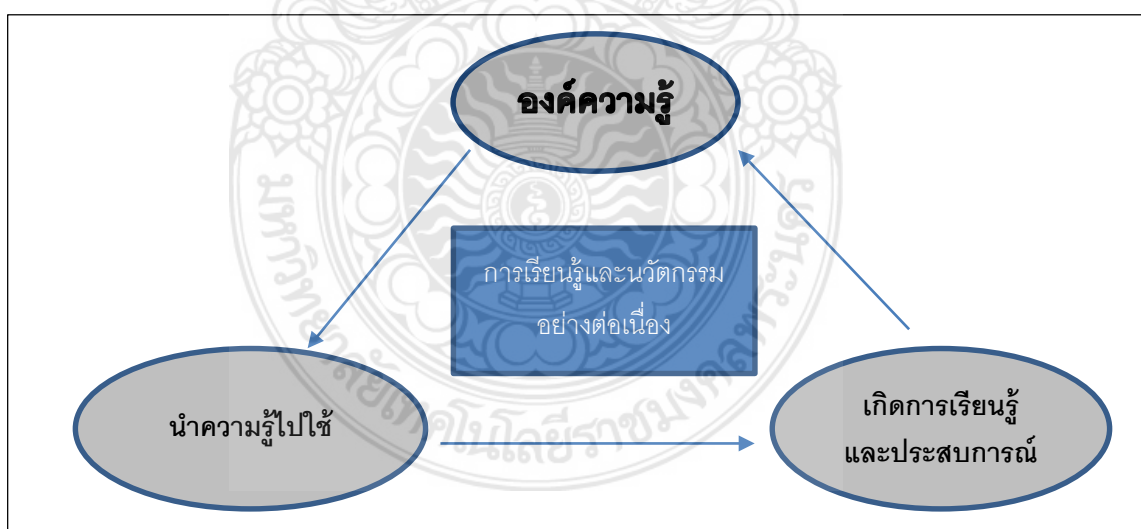
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ผู้มี 2 ลักษณะ คือ 1) การป้อนความรู้ (Push) หมายถึงการส่งข้อมูลหรือความรู้ให้กับผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์องค์กร 2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) หมายถึง การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น เพื่อช่วยลด ปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการ

ดังนั้น องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยมใช้ได้แก่ การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ การจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพื่อให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกขึ้น

ความรู้ประเภท Tacit การแบ่งปันความรู้จะทำได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่จะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้ผู้ใช้สามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เวทีและเปลี่ยนเรียนรู้

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าองค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใด แต่ถ้าบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็จะสูญเปล่า ดังนั้น องค์กรต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ว่าเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้น และความรู้นั้นจะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่เป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุด



ภาพที่ 2.2 วงจรการเรียนรู้ ที่มา บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2548 : 59)

ทั้ง 7 ขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิม ภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (Data) เป็นข้อสนเทศ (Information) แปรข้อสนเทศเป็นความรู้ (Knowledge) และใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แต่ระดับที่ความรู้ แต่จะยกระดับความรู้แต่ละยกระดับไปถึงปัญญา (Wisdom) คุณค่า ความดี ความงาม ในระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลในการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (Mining) รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสำคัญต่องานขององค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ให้ค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การจัดการบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลกระบวนการแปรหรือประมวลข้อมูลไปเป็นข้อสนเทศ ประกอบด้วย การกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำและเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น นำมาตีความหรือจัดรูปแบบ (Pattern) ภายใต้อารมณ์บริบท (Context) ของเรื่องนั้น ๆ ในระดับข้อสนเทศมีการเลือกจัดข้อมูล จัดทบทวน (ให้เหมาะสมและชวนใจผู้ใช้) จัดเก็บให้บริการ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ กระบวนการแปรข้อสนเทศไปเป็นความรู้ เป็นกระบวนการภายในตน และกระบวนการระหว่างคน โดยนำข้อสนเทศมาตีความเปรียบเทียบตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้เป็นความรู้โดยที่ความรู้นั้นอาจมีพลังในระดับของการทำนายในระดับความรู้ มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไข ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในกระบวนการที่คนใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ประกอบการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือกหรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสมความมุ่งหมาย แล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำนั้น (เกิดปัญญา) และภาคีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จและเกิดปิติสุข เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปรเป็นข้อสนเทศ และความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น หมุนเวียนไม่รู้จบเป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญญา

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2549 : 46) กล่าวว่า การจัดการความรู้ให้บรรลุผล ควรมีการดำเนินการตามองค์ประกอบต่อไปนี้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน
2. การสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้
3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้”
5. การวัดผล “การจัดการความรู้”
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้

## 1.9 ปัญหาการจัดการความรู้

1. ปัญหาที่เกิดมาจากการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ เช่น การส่งบุคลากรไปสัมมนา หรือฝึกอบรม แต่หลังจากที่กลับมาแล้ว ก็เก็บความรู้เอาไว้คนเดียว หรืออาจจะรายงานให้หัวหน้าทราบเพียงเท่านั้น แต่บุคลากรคนอื่นอีกหลายคนในองค์กรที่ไม่ได้ไปฝึกอบรม หรือสัมมนาจะไม่รู้เลยว่าคนที่ไปฝึกอบรม หรือสัมมนาในครั้งนั้นได้อะไรกลับมา เพราะไม่มีการเก็บบันทึก รายงานหรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้จากการอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น ๆ ไว้ในฐานะข้อมูลในอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ ถ้าหากองค์กรไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ ก็จะทำให้การลงทุนในการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม หรือ เข้าร่วมสัมมนาอาจจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

2. ปัญหาที่เกิดจากการจัดเก็บความรู้ขององค์กร ซึ่งมีการจัดเก็บไว้หลากหลายแห่งหลายรูปแบบมีทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ กระจัดกระจายในเวลาที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแบบเร่งด่วน ไม่สามารถกระทำได้เพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลทำให้เสียผลประโยชน์ต่อองค์กร

3. ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ขององค์กรมาสร้างความสามารถในการแข่งขันหรือก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เพราะในองค์กรมีความรู้มากมายที่ได้จากการวิจัยหรือประสบการณ์จากการทำงาน แต่วิจัยแล้วก็ไม่นำไปประยุกต์เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อไปหรือไม่มีการสานต่อเลยกลายเป็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นได้

4. ปัญหาจากจากสร้างความรู้ใหม่ จะไม่เกิดขึ้นถ้าองค์กรไม่มีการสะสมความรู้ที่มีอยู่เดิมอย่างเป็นระบบ เมื่อไม่มีความรู้ใหม่อีกทั้งความรู้เดิมไม่ได้เก็บไว้ด้วยแล้ว องค์กรก็จะไม่มีการสะสมความรู้ไว้ให้บุคลากรรุ่นต่อไป

5. ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันตามสถานการณ์โลก และตามคู่แข่งไม่ทัน

6. ปัญหาที่เกิดจากความรู้ในองค์กร ความรู้ที่นำมาใช้ไม่เชื่อมโยงกับงานและไม่สอดคล้องกับบริบทในการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ จะมีประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะในองค์กรที่มีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้มาจากการจัดการความรู้ จะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่มีค่ามหาศาล เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร และความรู้ที่ได้จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดความรู้ และทำให้บุคลากรมีการใฝ่รู้และฝึกที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต และองค์กรที่มีการจัดการความรู้ก็จะเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่แท้จริง

## 2. สภาพและปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### 2.1 ข้อมูลทั่วไปของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้รับการสถาปนาขึ้นตามพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 นับเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ซึ่งมีประวัติ

ความเป็นมาที่ยาวนาน และจัดเป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงและความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพมาเป็นเวลาช้านาน จากเดิมรวมตัวอยู่กับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งเป็นสถานที่จัดการเรียนการสอนสายวิชาชีพ และมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันมาเป็นมหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2548 โดยมีการรวมกลุ่มวิทยาเขตต่างๆ ในสังกัดแยกออกเป็น 9 มหาวิทยาลัย และหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่แยกอิสระออกมาก็คือ “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร”

คณะศิลปศาสตร์ เป็นหนึ่งใน 9 คณะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตั้งอยู่ อาคาร 1, 3 และ 4 ในบริเวณ วิทยาเขตพณิชยการพระนคร (เดิม) ให้บริการการสอนวิชาด้านศิลปศาสตร์แก่นักศึกษาทุกคณะในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จุดเริ่มต้นของคณะศิลปศาสตร์ อาจถือได้ว่ามีมายาวนาน ซึ่งเริ่มต้น ณ วิทยาเขตพณิชยการพระนคร โดยเริ่มจากการเป็น “โรงเรียนประถมศึกษาพิเศษภาษาอังกฤษ วัดสัมพันธวงศ์” ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2443 โดยแต่เดิมจัดหลักสูตรสอนเน้นหนักไปในทาง “ภาษาอังกฤษ” เท่านั้น ต่อมาได้เพิ่ม “วิชาเสมียนพนักงาน, วิชาค้าขาย และการบัญชี” ตามแผนการศึกษาใหม่ พ.ศ.2452 ของกระทรวงธรรมการ (ชื่อเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ) ซึ่งลำดับความเปลี่ยนแปลง ดังนี้

วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2512 ได้รับการยกระดับขึ้นเป็น “วิทยาลัยพณิชยการพระนคร” ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา

วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2520 เปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาเขตพณิชยการพระนคร” ในสังกัดวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

วันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2532 “วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา” เปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล”

วันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” ได้รับการสถาปนาและแบ่งออกเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 มหาวิทยาลัย และวิทยาเขตพณิชยการพระนคร เข้าสังกัดใน “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร”

วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์

วันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ เป็นคณะหนึ่งในแปดคณะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

วันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 สภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งแต่งตั้งให้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี วัชร โพธิสรณ์ ให้ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศิลปศาสตร์

วันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 สภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งแต่งตั้งให้ นายภคพล ศาลาทอง ให้ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศิลปศาสตร์

วันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน สภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งแต่งตั้งให้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี วัชร โพธิสรณ์ ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศิลปศาสตร์

ปัจจุบันคณะศิลปศาสตร์ ประกอบด้วย 5 สาขาวิชา ได้แก่

- 1) สาขาวิชาการท่องเที่ยว (Tourism)
- 2) สาขาวิชาการโรงแรม (Hospitality)
- 3) สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล (English for International Communication)
- 4) สาขาวิชาภาษาไทยประยุกต์ (Arts Program in Applied Thai)
- 5) สาขาวิชาศึกษาทั่วไป (School of General Education)

คณะศิลปศาสตร์ได้ดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ผู้นำทางปัญญา พัฒนาคนสู่โลกอาชีพ

2) ปรัชญา (Philosophy)

จัดการศึกษาเพื่อสร้างคนดี (ดีคุณธรรม ดีปัญญา ดีทักษะ)

3) ปณิธาน (Determination)

มุ่งมั่นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเพื่อรับใช้สังคม

4) ค่านิยมหลัก (Core Value)

พัฒนาคน พัฒนางาน ทำอย่างมืออาชีพ

5) เป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal)

ผลิตผู้นำทางปัญญาในระดับสากล

6) พันธกิจ (Mission)

6.1. จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นวิชาชีพบนพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สามารถสร้างบัณฑิตพร้อมเข้าสู่อาชีพ

6.2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม เพื่อถ่ายทอดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาคการผลิต ภาคบริการ และชุมชน

6.3. ให้บริการวิชาการแก่สังคม เพื่อการสร้างอาชีพอิสระและการพัฒนาอาชีพ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6.4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสิ่งแวดล้อม

7) เอกลักษณ์ (Identity)

7.1. ดีคุณธรรม

7.2. ดีปัญญา

7.3. ดีทักษะ

8) เป้าประสงค์ (Goal)

- 8.1. เป็นแหล่งการศึกษาด้านวิชาชีพและภาษาเข้มแข็งได้มาตรฐานสากล
- 8.2. สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพตามความต้องการของสังคม
- 8.3. ให้บริการวิชาการแก่สังคมและพัฒนาอาชีพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม

ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- 8.4. เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทางภาษา และศิลปวัฒนธรรมที่มีมาตรฐานเป็นที่

ยอมรับ

- 8.5. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายวิชาการและวิชาชีพในระดับชาติและ

นานาชาติ

2.2 ความเป็นมา แนวทาง ขั้นตอน และวิธีการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

#### 1) ความเป็นมา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ พระราชกฤษฎีกาได้กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่า องค์กรยุคใหม่ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการ

คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาได้กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในไว้ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ข้อที่ 5 การกำกับติดตามส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานในสถาบันมีการดำเนินการจัดการความรู้ตามระบบ (คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557, หน้า 129)

## 2) แนวทาง ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการ

จากการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอธิบายได้ ดังนี้

### 1.1) โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ (KM) ประกอบด้วย

1. งานการจัดการความรู้ (KM) อยู่ภายใต้กำกับของฝ่ายวิชาการและวิจัย โดยมีรองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) โดยมีคณบดีดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO) มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ควบคุมดูแลการดำเนินงานของงานการจัดการความรู้ (KM) เป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน ร่วมประชุม ติดตามความก้าวหน้า และสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. คณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) งานการจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) ประจำปีงบประมาณ เรียกว่า คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ ..... โดยแบ่งคณะกรรมการออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

#### 2.1 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในองค์กร

ประกอบด้วย

คณบดีคณะศิลปศาสตร์	ประธานกรรมการ
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	รองประธานกรรมการ
รองคณบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
รองคณบดีฝ่ายวางแผน	กรรมการ
รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	กรรมการ
หัวหน้าสำนักงานคณบดี	กรรมการ
หัวหน้างานการจัดการความรู้	กรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

- จัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครและคำรับรองการปฏิบัติราชการ ติดตาม และประเมินผลตามแนว ก.พ.ร.
- ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรทุกด้าน ในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์
- ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และข้อคิดเห็นในการดำเนินงาน



## 2.2 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

คณาจารย์และเจ้าหน้าที่จำนวน 11 คน โดยมีรองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย เป็นประธานกรรมการ และมีหัวหน้างานการจัดการความรู้เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ ดังนี้

- วางแผนดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ในส่วนงานที่รับผิดชอบ
- กำหนดแนวทางดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน
- สรุปรายงานผลการดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ เสนอประธาน

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์

## 2.3 คณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ภายในและภายนอกคณะ

ศิลปศาสตร์ ประกอบด้วย คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณประสาน คุณวิศาสตร์ คุณลิขิต และคุณกิจ โดยที่คณบดี คณะศิลปศาสตร์ปฏิบัติหน้าที่คุณเอื้อโดยตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยปฏิบัติหน้าที่คุณอำนวย โดยตำแหน่ง และหัวหน้างานการจัดการความรู้ปฏิบัติหน้าที่คุณลิขิต มีหน้าที่ ดังนี้

- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อคัดเลือก Good Practice ของแต่ละหน่วยงาน และ Best Practice ขององค์กร
- จัดทำคลังความรู้ (Knowledge assets) เชิงสารสนเทศ หรือเอกสารเผยแพร่ในระบบเครือข่าย (Internet / Web blog ของ KM)
- เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา / ปรับปรุงให้การบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงาน องค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 1.2) ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้

งานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการ

ความรู้ไว้ ดังนี้

#### 1. ผู้อำนวยการศูนย์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ประกาศนโยบายการจัดการความรู้ภายในองค์กรและมอบหมายให้งานการจัดการความรู้ของคณะศิลป

ศาสตร์นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของคณะ โดยมีผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) เป็นผู้มีความสำคัญ

2. ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) และคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) ประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และมาตรการการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ของศูนย์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3. คณะทำงานร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ ซึ่งเป็นแผนงานที่แสดงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย 3 แผน ได้แก่ แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1 : องค์ความรู้ในการผลิตบัณฑิตเป็นที่ยอมรับในวงวิชาชีพ แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 2 : การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย และแผนการจัดการความรู้ แผนที่ 3 : ความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และพันธกิจของคณะ/มหาวิทยาลัย

### 1.3) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

งานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้เพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ ทั้ง 3 แผน โดยแต่ละแผนใช้กระบวนการเดียวกันซึ่งประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) คณะกรรมการการจัดการความรู้ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการโดยให้สอดคล้องตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดทั้ง 3 แผน และมีการระบุตัวชี้วัดเป็นจำนวนรายการความรู้ มีการกำหนดเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เมื่อคณะกรรมการการจัดการความรู้ได้กำหนดองค์ความรู้ว่ามีอะไรบ้าง ก็สร้างและแสวงหาความรู้จากที่กำหนด โดยการแสวงหาจากภายในซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคลากรหรือคณาจารย์ของคณะ โดยขอความร่วมมือจากเจ้าของความรู้นั้นในการเก็บรวบรวม และมีการระบุตัวชี้วัดเป็นจำนวนอาจารย์และบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม มีการกำหนดเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

### 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อ

คณะกรรมการการจัดการความรู้รวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากบุคลากรหรือคณาจารย์ซึ่งเป็นเจ้าของความรู้แล้วก็นำมาจัดทำทะเบียนความรู้เก็บไว้ในคลังความรู้ และมีการระบุตัวชี้วัดเป็นการมีทะเบียนความรู้หรือคลังความรู้ของคณะ

### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and

Refinement) เมื่อคณะกรรมการการจัดการความรู้รวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากบุคลากรหรือคณาจารย์แล้วก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้และการค้นหา และมีการระบุตัวชี้วัดเป็นการใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

### 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คณะกรรมการการจัดการความรู้มี

วิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การเผยแพร่ผ่าน Web Site การจัดทำเป็นเอกสาร หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ และเวทีกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น โดยได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนช่องทางที่เข้าถึงความรู้ กำหนดเป้าหมายช่องทางการเข้าถึงความรู้ และกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้ความรู้ไว้อย่างชัดเจน

### 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คณะกรรมการการ

จัดการความรู้ได้กำหนดให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ 2 ประเภท ได้แก่

#### 6.1 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

โดยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสารแผ่นพับ การแบ่งปันผ่าน Web Site / Web blog / e-mail เป็นต้น

#### 6.2 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit

Knowledge) โดยวิธีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

### 7. การเรียนรู้ (Learning) คณะกรรมการการจัดการความรู้ได้ส่งเสริมให้บุคลากร

และคณาจารย์นำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานหรือก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

## 3.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ในครั้งนี้อย่างต่อเนื่อง

จันทนา สุขชนารักษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรีผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การเพิ่มอำนาจในงานกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเพิ่มอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์ การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ได้ดีที่สุดตามลำดับคือ การเพิ่มอำนาจในงานได้ร้อยละ 53.9 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยากรณ์ได้ร้อยละ 10.1 4) ตัวแปรรายด้านที่สามารถพยากรณ์ การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การกระตุ้นปัญหา การให้รางวัลและให้การรับรองความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง การส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การสร้างแรงบันดาลใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานการมีวิสัยทัศน์ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ การจัดการความรู้ทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 73.3

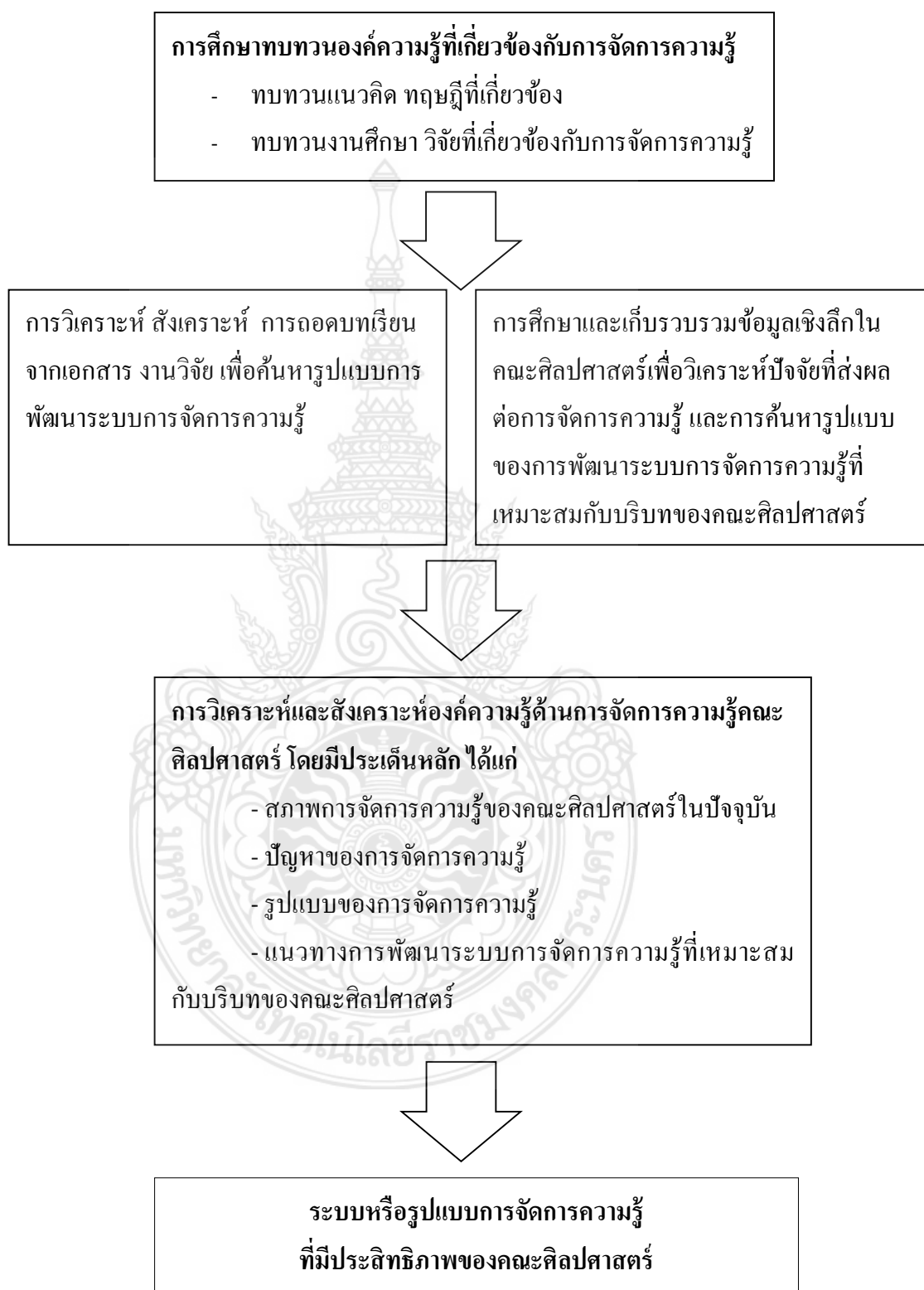
ชรียา จันทร์อินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์มีความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านเทคนิค ด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคบุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางโดยผู้บริหารความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การเปรียบเทียบความพร้อมทั้ง 3 ด้านพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์สถานภาพต่างกัน มีความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในด้านทัศนคติ ผู้บริหารและอาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ ส่วนด้านเทคนิค ผู้บริหารความพร้อมแตกต่างจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศอาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่

เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ 1) ด้านการบริหารงาน วิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุมความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึง ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีโครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิภาพจากการ นำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุน แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และ การแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน



## 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร” นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งมีรายละเอียดในการศึกษาดังนี้

- 1.หน่วยวิเคราะห์ และประชากร
- 2.เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4.การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. หน่วยวิเคราะห์ และประชากร

1.1 หน่วยวิเคราะห์ ได้แก่ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.2 ประชากร ประกอบด้วย บุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม จำนวน 8 คน คือ

1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

1.1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี วัชระ โพธิสรณ์ ตำแหน่ง คณบดีคณะศิลปศาสตร์ ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)

1.2) ดร.นนท์ณพร กิติศรีปัญญา ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย

ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)

1.3) อาจารย์อังคณา แวซอเหาะ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวางแผน

1.4) อาจารย์ประดิษฐ์ พยุวงค์ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา

2) กลุ่มอาจารย์ จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

2.1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภคพันธ์ ศาลาทอง ตำแหน่ง อาจารย์ประจำกลุ่มวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

2.2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภาวิณี อุ่นวัฒนา ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล

2.3) ดร.พรพีไล เต็มสินสวัสดิ์ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาภาษาต่างประเทศ

2.4) อาจารย์ฉัตรฤดี สุบรรณ ณ อยุธยา ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาศึกษาทั่วไป

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ รวมทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Document research) เช่น ตำราทางวิชาการ ของนักวิชาการและศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2 การศึกษาวิจัยจากเอกสาร หลักฐานบันทึกต่างๆ เช่น คำสั่ง รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน หนังสือเวียน และเอกสารที่เกี่ยวข้องของคณะศิลปศาสตร์

2.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้าง จากบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ จำนวน 14 คน โดยมีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

### 2.3.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์

- 1) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและผลงานการวิจัย
- 2) กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ
- 4) สร้างเครื่องมือ
- 5) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข
- 6) ปรับปรุงแก้ไข
- 7) จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวม

ข้อมูล

2.3.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้ (face Validity : ความตรงเชิงพินิจ)
- 2) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม
- 3) นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

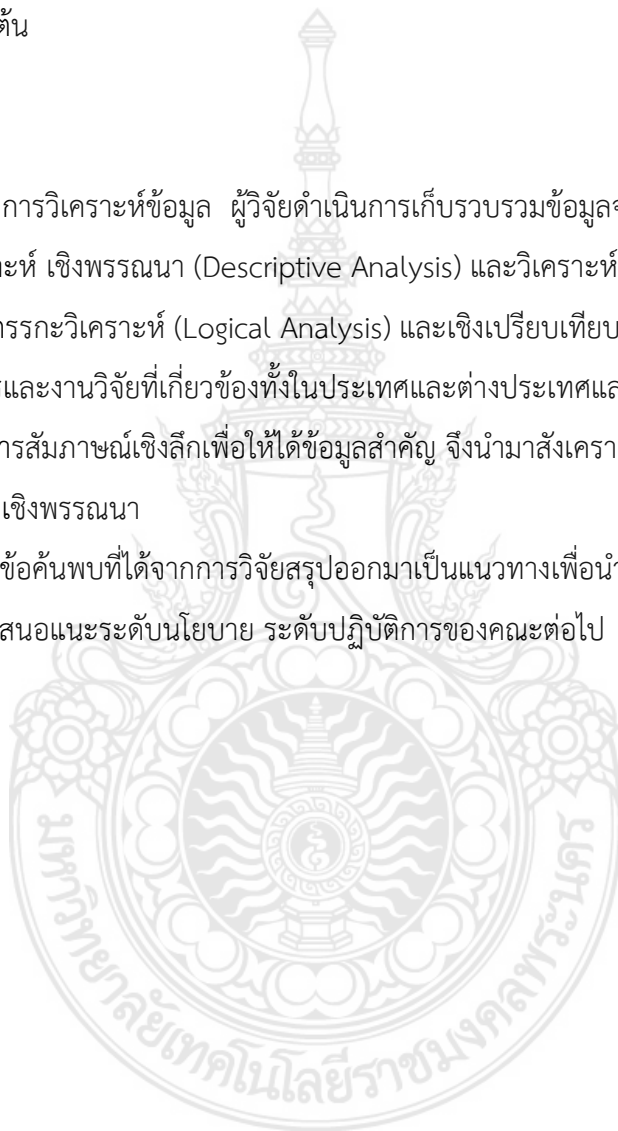
3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้า ทบทวน และเรียบเรียงจากหนังสือ ตำรา วิชาการของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม จำนวน 14 คน และจากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ ได้แก่ คำสั่ง หนังสือเวียน บันทึก รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ เป็นต้น

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและจากภาคสนามและนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยอาศัยหลักตรรกะวิเคราะห์ (Logical Analysis) และเชิงเปรียบเทียบโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศและจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ จึงนำมาสังเคราะห์โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและนำเสนอเนื้อหาเชิงพรรณนา

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยสรุปออกมาเป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การสร้างข้อสรุปและนำเสนอในรูปแบบของข้อเสนอแนะระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการของคณะต่อไป



ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการ ความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและ สั่งเคราะห์สภาพการดำเนินงาน ศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ และเพื่อนำเสนอ รูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผลการศึกษาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ นำเสนอ ดังนี้

### 1. ผลการศึกษาจากเอกสาร

1) สภาพการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จากการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอธิบายได้ ดังนี้

#### 1.1) โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ (KM)

ประกอบด้วย

1. งานการจัดการความรู้ (KM) อยู่ภายใต้กำกับของฝ่ายวิชาการและวิจัย โดยมี รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) โดยมี คณบดีดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO) มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ควบคุมดูแล การดำเนินงานของงานการจัดการความรู้ (KM) เป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน ร่วมประชุม ติดตาม ความก้าวหน้าและสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. คณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) งานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) ประจำปีงบประมาณ เรียกว่า คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ ..... โดยแบ่งคณะกรรมการออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

#### 2.1 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในองค์กร

ประกอบด้วย

คณบดีคณะศิลปศาสตร์	ประธานกรรมการ
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	รองประธานกรรมการ
รองคณบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
รองคณบดีฝ่ายวางแผน	กรรมการ
รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	กรรมการ

หัวหน้าสำนักงานคณบดี

กรรมการ

หัวหน้างานการจัดการความรู้

กรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

- จัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครและคำรับรองการปฏิบัติราชการ ติดตาม และประเมินผลตามแนว ก.พ.ร.
- ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรทุกด้าน ในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์
- ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และข้อคิดเห็นในการดำเนินงาน

## 2.2 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

คณาจารย์และเจ้าหน้าที่จำนวน 11 คน โดยมีรองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย เป็นประธานกรรมการ และมีหัวหน้างานการจัดการความรู้เป็นกรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

- วางแผนดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ในส่วนงานที่รับผิดชอบ
- กำหนดแนวทางดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้จากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน
- สรุปรายงานผลการดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ เสนอประธานคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์

## 2.3 คณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ภายในและภายนอก

คณะศิลปศาสตร์ ประกอบด้วย คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณประสาน คุณวิศาสตร์ คุณลิขิต และคุณกิจ โดยที่คณบดีคณะศิลปศาสตร์ปฏิบัติหน้าที่คุณเอื้อโดยตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยปฏิบัติหน้าที่คุณอำนวยโดยตำแหน่ง และหัวหน้างานการจัดการความรู้ปฏิบัติหน้าที่คุณลิขิต

มีหน้าที่ ดังนี้

- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อคัดเลือก Good Practice ของแต่ละหน่วยงาน และ Best Practice ขององค์กร
- จัดทำคลังความรู้ (Knowledge assets) เชิงสารสนเทศ หรือเอกสารเผยแพร่ใน

ระบบเครือข่าย (Internet / Web blog ของ KM)

- เสนอแนะแนวทางในการพัฒนา / ปรับปรุงให้การบริหารจัดการความรู้ใน  
หน่วยงาน องค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 1.2) ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้

งานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการ  
ความรู้ไว้ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการศูนย์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระ  
นครประกาศนโยบายการจัดการความรู้ภายในองค์กรและมอบหมายให้งานการจัดการความรู้ของคณะ  
ศิลปศาสตร์นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของคณะ โดยมีผู้บริหารสูงสุดด้าน  
การจัดการความรู้และคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญ

2. ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) และคณะทำงานการจัดการ  
ความรู้ (KM Team) ประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์  
วัตถุประสงค์และมาตรการการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ  
เป้าประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ของศูนย์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3. คณะทำงานร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปี  
งบประมาณ ซึ่งเป็นแผนงานที่แสดงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย 3 แผน  
ได้แก่ แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1 : องค์ความรู้ในการผลิตบัณฑิตเป็นที่ยอมรับในวงวิชาชีพ แผนการ  
จัดการความรู้ แผนที่ 2 : การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย และแผนการจัดการความรู้ แผนที่ 3 : ความรู้ใน  
การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และพันธกิจของคณะ/มหาวิทยาลัย

### 1.3) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

งานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้  
เพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ ทั้ง 3 แผน โดยแต่ละ  
แผนใช้กระบวนการเดียวกันซึ่งประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหา  
ความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปัน  
และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) คณะกรรมการการจัดการ  
ความรู้ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการโดยให้สอดคล้องตามแผนการ

จัดการความรู้ที่กำหนดทั้ง 3 แผน และมีการระบุตัวชี้วัดเป็นจำนวนรายการความรู้ มีการกำหนดเป้าหมาย และกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

## 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เมื่อคณะกรรมการการจัดการความรู้ได้กำหนดองค์ความรู้ว่ามีอะไรบ้าง ก็สร้างและแสวงหาความรู้จากที่กำหนดโดยการแสวงหาจากภายในซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคลากรหรือคณาจารย์ของคณะ โดยขอความร่วมมือจากเจ้าของความรู้นั้นในการเก็บรวบรวม และมีการระบุตัวชี้วัดเป็นจำนวนอาจารย์และบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม มีการกำหนดเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

## 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อ

คณะกรรมการการจัดการความรู้รวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากบุคลากรหรือคณาจารย์ซึ่งเป็นเจ้าของความรู้แล้วก็นำมาจัดทำทะเบียนความรู้เก็บไว้ในคลังความรู้ และมีการระบุตัวชี้วัดเป็นการมีทะเบียนความรู้หรือคลังความรู้ของคณะ

## 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

เมื่อคณะกรรมการการจัดการความรู้รวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากบุคลากรหรือคณาจารย์แล้วก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้และการค้นหา และมีการระบุตัวชี้วัดเป็นการใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

## 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คณะกรรมการการจัดการความรู้มี

วิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การเผยแพร่ผ่าน Web Site การจัดทำเป็นเอกสาร หนังสือเขียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ และเวทีกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น โดยได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนช่องทางที่เข้าถึงความรู้ กำหนดเป้าหมายช่องทางการเข้าถึงความรู้ และกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้ความรู้ไว้อย่างชัดเจน

## 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คณะกรรมการการ

จัดการความรู้ได้กำหนดให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ 2 ประเภท ได้แก่

### 6.1 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

โดยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสารแผ่นพับ การแบ่งปันผ่าน Web Site / Web blog / e-mail เป็นต้น

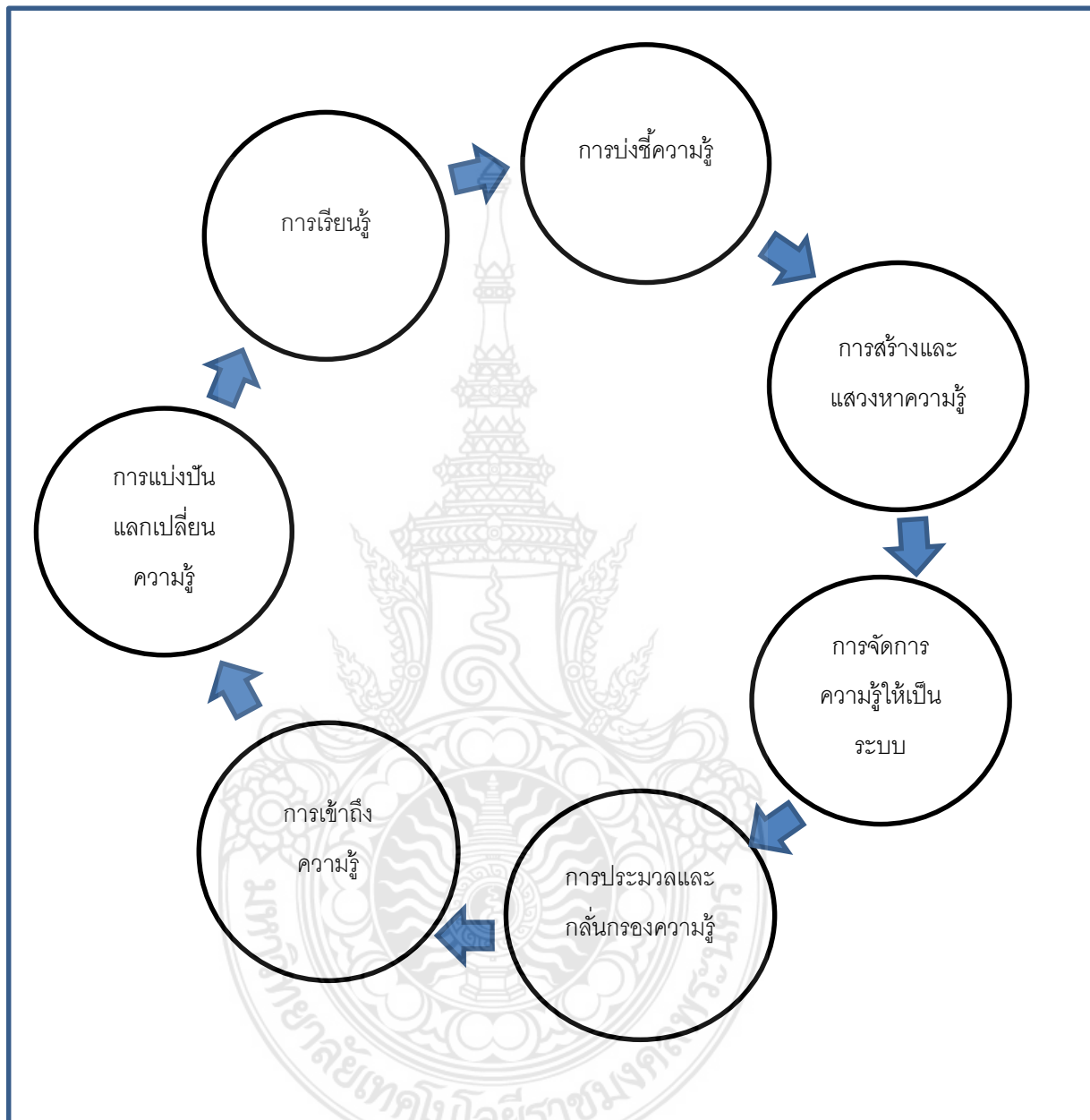
### 6.2 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

โดยวิธีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

## 7. การเรียนรู้ (Learning) คณะกรรมการการจัดการความรู้ได้ส่งเสริมให้

บุคลากรและคณาจารย์นำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาในการ

ทำงานหรือก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง



ภาพที่ 4.1 : กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ที่มา : ก.พ.ร., การจัดการความรู้. 2552 หน้า 84

## 2) ปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

จากการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่า การดำเนินงานการจัดการความรู้จะยึดแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณเป็นหลักซึ่งเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านระยะเวลาการจัดกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณนั้นพบว่าไม่เป็นไปตามวันเวลาที่กำหนดไว้ในแผน แต่เมื่อพิจารณาด้านการบรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ ปรากฏว่ามีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเมื่อศึกษาในรายละเอียดแล้วจะพบว่า งานการจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์จะดำเนินการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบของโครงการ ซึ่งโครงการที่จัดขึ้นนั้นจะต้องตอบตัวชี้วัดและเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความรู้ได้ เช่น แผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ กำหนดตัวชี้วัดไว้ 9 เรื่อง กำหนดเป้าหมายของผู้เข้าร่วมโครงการไว้ร้อยละ 75 ต่อกิจกรรม/เรื่อง งานการจัดการความรู้ก็จะบรรลุเรื่องทั้ง 9 เรื่องนั้นไว้ในโครงการที่จัดขึ้น ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าจัดโครงการหนึ่งครั้งแต่สามารถตอบตัวชี้วัดตามแผนการจัดการความรู้ได้ทั้งปีงบประมาณ

การดำเนินงานการจัดการความรู้โดยใช้วิธีการข้างต้นอาจถูกมองได้ว่า เป็นการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อตอบตัวชี้วัดเท่านั้น ไม่ใช่การจัดการความรู้เพื่อจะมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ ดังนี้

2.1 พิจารณาจากรายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ ซึ่งคณะกรรมการการจัดการความรู้ได้กำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานโดยกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการการจัดการความรู้ทุกไตรมาสไว้ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้และคณะกรรมการการจัดการความรู้มีงานประจำที่เป็นภารกิจหลัก มีเวลาว่างไม่ตรงกันทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้อย่างพร้อมเพียงกัน เป็นเหตุให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง

2.2 พิจารณาจากรายงานผลการจัดโครงการต่างๆ ของงานการจัดการความรู้ (KM) พบว่าวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการทุกโครงการล้วนส่งเสริมให้บุคลากรหรือคณาจารย์ได้ทราบและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ แต่ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ไม่ได้เข้าร่วมโครงการด้วยติดภารกิจที่สำคัญอย่างอื่น และบุคลากรหรือคณาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการก็มักจะเป็นคนกลุ่มเดิมที่เคยเข้าร่วมโครงการมาแล้ว ซึ่งสาเหตุนี้อาจจะสะท้อนถึงปัญหาด้านวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร



2.3 ช่วงเวลาที่ใช้ในการจัดโครงการหรือกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่เอื้ออำนวยต่อการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคลากรหรือคณาจารย์ เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงวัน เวลาการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆ

2.4 บุคลากรหรือคณาจารย์มีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบประจำมากจึงไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่างๆ ได้

2.5 บุคลากรหรือคณาจารย์ส่วนหนึ่งไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เห็นได้จากบัญชีเวลาผู้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่างๆ ที่งานการจัดการความรู้จัดขึ้นมักจะเป็นคนกลุ่มเดิม บุคลากรหรือคณาจารย์บางคนไม่เคยมีชื่อปรากฏในการเข้าร่วมกิจกรรมใดเลย

2.6 ปัญหาด้านภาวะผู้นำการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากทำเนียบวิทยากรโครงการหรือผู้ทำหน้าที่เป็นคุณกิจ มักจะเป็นคนเดิม

2.7 ปัญหาด้านการขาดขวัญและกำลังใจของผู้ดูแลงานการจัดการความรู้หรือหัวหน้างานการจัดการความรู้ เนื่องจากผู้เป็นหัวหน้างานการจัดการความรู้ไม่สามารถนำภาระงานการจัดการความรู้ไปลดโหลดชั่วโมงสอนได้เช่นเดียวกับผู้เป็นหัวหน้างานอื่นๆ

2.8 ปัญหาด้านการขาดขวัญและกำลังใจของผู้ทำหน้าที่คุณกิจหรือผู้เป็นวิทยากรหรือผู้ร่วมถ่ายทอดองค์ความรู้ตลอดจนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่งานการจัดการความรู้จัดขึ้น อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ไม่มีการให้รางวัลหรือให้คะแนนพิเศษในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ทำหน้าที่คุณกิจ เป็นต้น

2.9 ปัญหาด้านการขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการจัดการความรู้ มองการจัดการความรู้เป็นสิ่งยุ่งยาก เป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

2.10 พิจารณาจากกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดไว้ตามแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ โดยมีการระบุภารกิจที่ต้องทำไว้อย่างชัดเจน เช่น มีแผนการดำเนินการ มีการบ่งชี้ความรู้ มีการกำหนดระยะเวลา มีการระบุตัวชี้วัด และเป้าหมาย เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติแล้วยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ เช่น การเรียนรู้หรือการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 3) รูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

จากการศึกษาเอกสารของงานการจัดการความรู้ (KM) พบว่า การจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครใช้แนวทางการดำเนินการตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งพบได้จากแผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ ซึ่งในแผนการจัดการความรู้นั้นได้มีการระบุกระบวนการ กิจกรรม เป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน แต่สิ่งที่ปรากฏในทางปฏิบัตินั้นยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ตามแผนอย่างแท้จริง จากการศึกษารูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สรุปได้ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเข้าร่วมกิจกรรมที่งานการจัดการความรู้จัดขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรและคณาจารย์

3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างจริงจัง

3.3 จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในช่วงเวลาที่คณาจารย์โดยส่วนมากว่างจากงานสอนหรืองานประจำ เช่น ช่วงเวลา 15.00 – 16.00 น. เป็นต้น ทั้งนี้ การจัดกิจกรรมในช่วงเวลาดังกล่าวต้องสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

3.4 เสริมสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรหรือคณาจารย์ ให้เห็นว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องยุ่งยาก หรือเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องทำเพิ่มขึ้น หากแต่เป็นเนื้อเดียวกับภาระหน้าที่ประจำที่ทำอยู่

3.5 ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำด้านการจัดการความรู้ โดยเชิญผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่างๆ มาเป็นคุณกิจหรือมาเข้าร่วมในเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.6 การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ดูแลงานการจัดการความรู้หรือหัวหน้างานการจัดการความรู้ เพื่อที่จะได้เกิดขวัญและกำลังใจในการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ทำหน้าที่คุณกิจหรือผู้เป็นวิทยากรหรือผู้ร่วมถ่ายทอดองค์ความรู้ตลอดจนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่งานการจัดการความรู้จัดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การให้รางวัลหรือให้คะแนนพิเศษในการเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ทำหน้าที่คุณกิจ เป็นต้น

3.8 มีการกำกับติดตามกระบวนการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอนอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการนำความรู้ที่ได้จากกิจกรรมการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 2. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 8 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย

2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี วัชระ โพธิ์สรณ์ ตำแหน่ง คณบดีคณะศิลปศาสตร์ ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO) สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 5 มกราคม 2561 เวลา 13.00 น.

2.2 ดร.นันทนพร กิติศรีปัญญา ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) สัมภาษณ์วันศุกร์ที่ 5 มกราคม 2561 เวลา 15.00 น.

2.3 นางอังคณา แวซอเหาะ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวางแผน สัมภาษณ์วันจันทร์ที่ 8 มกราคม 2561 เวลา 09.00 น.

2.4 นายประดิษฐ์ พงษ์วงศ์ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา สัมภาษณ์วันจันทร์ที่ 8 มกราคม 2561 เวลา 13.00 น.

2.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภคพันธ์ ศาลาทอง อาจารย์ประจำกลุ่มวิชามนุษย์ศาสตร์ และสังคมศาสตร์ สัมภาษณ์วันอังคารที่ 9 มกราคม 2561 เวลา 09.00 น.

2.6 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภาวิณี อุ่นวัฒนา ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล สัมภาษณ์วันอังคารที่ 9 มกราคม 2561 เวลา 13.00 น.

2.7 ดร.พรพีไล เต็มสินสวัสดิ์ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาภาษาต่างประเทศ สัมภาษณ์วันพุธที่ 10 มกราคม 2561 เวลา 09.00 น.

2.8 นางสาวฉัตรฤดี สุบรรณ ณ อยุธยา ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาศึกษาทั่วไป สัมภาษณ์วันพุธที่ 10 มกราคม 2561 เวลา 13.00 น.

ผลการศึกษาที่พบปรากฏตามประเด็นคำถามและคำตอบ สรุปได้ ดังนี้

1) สภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในปัจจุบันเป็นอย่างไร

ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบตามข้อคำถาม ดังนี้

ด้านนโยบาย พบว่าผู้บริหารได้มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ไว้ และมีการนำเสนอ นโยบายให้กับบุคลากรได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง แต่ในทางปฏิบัติยังขาดการติดตามและประเมินผลการ จัดการความรู้อย่างจริงจัง

ด้านบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง : ผู้บริหาร / ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ / บุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการ ความรู้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ได้ทุกครั้งเนื่องจากมีภารกิจอื่นที่ต้อง ทำจึงเข้าร่วมกิจกรรมได้เพียงบางครั้งเท่านั้น ส่วนผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้หรือหัวหน้างานการ จัดการความรู้ ก็มีความพยายามในการดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนงานการจัดการความรู้ และดำเนินงานการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ได้ค่อนข้างดี ถึงแม้ว่าจำนวนครั้ง ที่จัดจะไม่เป็นไปตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่ก็สามารถจัดกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย (จำนวนเรื่อง) ตามที่กำหนดไว้ในแผนได้ ในส่วนของบุคลากร/คณาจารย์สามารถแบ่งกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ กลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม การจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลุ่มที่สองกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อ การจัดการความรู้แต่ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ได้เนื่องจากมีภารกิจอื่นที่ต้องทำในช่วงที่ มีกิจกรรมการจัดการความรู้ และกลุ่มที่สามกลุ่มผู้ที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญต่อการ จัดการความรู้ กลุ่มนี้จะไม่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เลย

ด้านภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า บุคลากร/คณาจารย์ของคณะศิลปศาสตร์ส่วน หนึ่งขาดภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สังเกตได้จากการที่บุคลากร/คณาจารย์มาเป็นคุณกิจนำเสนอ องค์ความรู้มักจะเป็นคนๆ เดิม หรือสังเกตจากการที่ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ไปติดต่อเพื่อเชิญมา ทำหน้าที่เป็นคุณกิจ มักจะได้รับการปฏิเสธโดยอ้างว่า ไม่พร้อม ไม่มีความรู้ ไม่กล้า ให้ท่านอื่นดีกว่า ฯลฯ

ด้านโครงสร้างขององค์กร พบว่า งานการจัดการความรู้ไม่มีความชัดเจนในระบบโครงสร้างของ องค์กร เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานฝ่ายวิชาการและวิจัย ซึ่งกำกับโดยรองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย ทำให้ ผู้รับผิดชอบขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของงานการ จัดการความรู้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรต้องเอื้อและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างจริงจังและเป็นธรรมชาติ แต่ปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ของคณะศิลป ศาสตร์ยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เป็นแต่เพียงการดำเนินการเพื่อตอบตัวชี้วัดด้าน ประกันคุณภาพการศึกษาเท่านั้น

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือช่วยใน การเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว แต่บุคลากร/คณาจารย์ไม่ค่อยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการความรู้หรือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม

ด้านระบบการจัดการความรู้ (ระบบและกลไก) พบว่า มีระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจนโดยใช้ระบบการจัดการความรู้ตามรูปแบบของ ก.พ.ร. 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ แต่คณะศิลปศาสตร์ยังไม่มีกลไกที่จะขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ด้านการเสริมแรง/การจูงใจ พบว่า การเสริมแรงหรือการจูงใจเป็นกลไกที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้เพราะจะสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่สภาพการจัดการความรู้ในปัจจุบันของคณะศิลปศาสตร์ยังไม่มี การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร/คณาจารย์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

## 2) มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณาจารย์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นที่สอดคล้องกัน สรุปประเด็นปัญหาสำคัญได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับนโยบาย แต่ในระดับปฏิบัติการไม่ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ขาดการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

2.2 ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้มีภาระงานประจำที่ต้องทำมาก อีกทั้งยังไม่มีผู้ช่วยงานที่ชัดเจน และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้หรือหัวหน้างานการจัดการความรู้ไม่สามารถลดโหลดภาระงานสอนได้เช่นเดียวกับหัวหน้างานอื่นๆ ในคณะ

2.3 บุคลากร/คณาจารย์ไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ขาดการตื่นตัว ไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม โดยเฉพาะการจัดการความรู้โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่มีรูปแบบเพราะจะรู้สึกว่ายุ่งยากและเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

2.4 วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากคณะศิลปศาสตร์ยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

2.5 ขาดภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บุคลากร/คณาจารย์ขาดการกระตือรือร้นในการเป็นศูนย์กลางถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตนให้กับบุคคลอื่น

2.6 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้เป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจาก  
เนื่องจากบุคลากร/คณาจารย์บางส่วนยังไม่มีความรู้หรือใช้ไม่เป็น

2.7 งานจัดการความรู้ทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ซึ่งอาจจะทำให้งานการจัดการความรู้  
เป็นไปอย่างล่าช้า และไม่น่าสนใจ

2.8 งานการจัดการความรู้ทำงานเพื่อตอบตัวชี้วัดด้านประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหลัก  
มากกว่าการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างแท้จริง

2.9 ขาดการสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างชัดเจนและ  
เป็นรูปธรรม

2.10 ขาดห้องทำงานสำหรับงานการจัดการความรู้ (KM Room) ที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็น  
ศูนย์กลางในการประสานงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.11 ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการจัดกิจกรรม

### 3) รูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรเป็นอย่างไรและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณาจารย์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับรูปแบบการ  
พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
พระนคร พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็น สรุปประเด็นได้ดังนี้

นโยบายการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครต้องม  
ีความชัดเจน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เห็นความสำคัญของงานการจัดการความรู้ ต้องกำกับติดตามผลการ  
ดำเนินงานอยู่เสมอ พร้อมทั้งสนับสนุนการดำเนินงาน เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่าง  
ให้กับบุคลากร/คณาจารย์ในคณะ ต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมเหมาะสมมาใช้งานการ  
จัดการความรู้เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร สร้างภาวะ  
ผู้นำแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากร/คณาจารย์ ต้องปรับกระบวนทัศน์ของบุคลากร/คณาจารย์ให้มีความรู้  
ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ พัฒนาวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น่าสนใจ จัด  
กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง มีการวัดและประเมินผลการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการ  
ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง และต้องมีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ โดยนำมาเป็น  
ผลงานในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร” นี้ กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ระเบียบวิธีวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Document research) เช่น ตำราทางวิชาการของนักวิชาการและศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การศึกษาวิจัยจากเอกสาร หลักฐานบันทึกต่างๆ เช่น คำสั่ง รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน หนังสือเวียน และเอกสารที่เกี่ยวข้องของคณะศิลปศาสตร์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง จากบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ จำนวน 8 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 4 คน กลุ่มอาจารย์ประจำ จำนวน 4 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแล้ว นำมาเสนอในบทนี้ตามหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผลการศึกษา
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

ผลการวิจัย สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

##### 1) สรุปผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.1) การศึกษาจากเอกสาร พบว่า งานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1.1.1) โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ (KM) โดยมีรองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) โดยมีคณบดีดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO) มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ควบคุมดูแล

การดำเนินงานของงานการจัดการความรู้ (KM) และมีหัวหน้างานการจัดการความรู้ (KM) ดำเนินงานการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM Team) ประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ส่วน คือ 1) คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในองค์กร 2) คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร มีหน้าที่ 3) คณะกรรมการเครือข่ายการจัดการความรู้ภายในและภายนอกคณะศิลปศาสตร์

#### 1.1.2) ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้ ดังนี้

1.1.2.1) รับนโยบายจากผู้อำนวยการศูนย์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.1.2.2) ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) และคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM Team) ประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และมาตรการการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ

1.1.2.3) คณะทำงานร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ

1.1.2.4) คณะทำงานโดยหัวหน้างานการจัดการความรู้ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ

1.1.3) กระบวนการจัดการความรู้ คณะศิลปศาสตร์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามที่ ก.พ.ร. กำหนด ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การเรียนรู้ (Learning)

**1.2) การศึกษาจากการสัมภาษณ์** พบว่า สภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีผลการดำเนินงานโดยพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

1.2.1) ด้านนโยบาย มีการกำหนดนโยบายแต่ขาดการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างจริงจัง

1.2.2) ด้านบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง : ผู้บริหาร / ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ / บุคลากร โดยสรุปขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้สามารถแบ่งกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ กลุ่มที่สองกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้แต่ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการ



ความรู้ได้เนื่องจากมีภารกิจอื่นที่ต้องทำ และกลุ่มที่สามกลุ่มผู้ที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญต่อการจัดการความรู้

1.2.3) ด้านภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากร/คณาจารย์ของคณะศิลปศาสตร์ส่วนหนึ่งขาดภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.2.4) ด้านโครงสร้างขององค์กร งานการจัดการความรู้ไม่มีความชัดเจนในระบบโครงสร้างขององค์กร เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานฝ่ายวิชาการและวิจัย

1.2.5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

1.2.6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร/คณาจารย์ไม่ค่อยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้หรือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการ

1.2.7) ด้านระบบการจัดการความรู้ (ระบบและกลไก) มีระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจนโดยใช้ระบบการจัดการความรู้ตามรูปแบบของ ก.พ.ร. แต่คณะศิลปศาสตร์ยังไม่มีกลไกที่จะขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

1.2.8) ด้านการเสริมแรง/การจูงใจ สภาพการจัดการความรู้ในปัจจุบันของคณะศิลปศาสตร์ยังไม่มีสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร/คณาจารย์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

## 2) สรุปผลการศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

### ราชมงคลพระนคร

2.1) การศึกษาจากเอกสาร พบว่า ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น มี 4 ด้าน คือ ปัญหาด้านตัวบุคคล ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรด้านการจัดการความรู้ ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัญหาด้านกลไกการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ สรุปได้ ดังนี้

2.1.1) ปัญหาด้านตัวบุคคล ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรมีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบประจำมากจึงไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่างๆ ได้ ขาดภาวะผู้นำการจัดการความรู้ ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้

2.1.2) ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรด้านการจัดการความรู้ งานการจัดการความรู้ไม่ได้จัดอยู่ในระบบโครงสร้างองค์กรของคณะศิลปศาสตร์อย่างชัดเจน จึงส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแง่ของการได้รับงบประมาณสนับสนุน

2.1.3) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.1.4) ปัญหาด้านกลไกการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ ขาดกลไกการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

## 2.2) การศึกษาจากการสัมภาษณ์ สรุปได้ ดังนี้

2.2.1) ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับนโยบาย แต่ในระดับปฏิบัติการไม่ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ขาดการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

2.2.2) ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้มีภาระงานประจำที่ต้องทำมาก ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

2.2.3) บุคลากร/คณาจารย์ไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

2.2.4) วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้

2.2.5) บุคลากร/คณาจารย์ขาดภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

2.2.6) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้เป็นไปอย่างจำกัด

2.2.7) งานจัดการความรู้ทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

2.2.8) งานการจัดการความรู้ทำงานเพื่อตอบตัวชี้วัดด้านประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหลัก

2.2.9) ขาดการสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้

2.2.10) ขาดห้องทำงานสำหรับงานการจัดการความรู้ (KM Room)

2.2.11) ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการจัดกิจกรรม

3) สรุปผลการศึกษารูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครควรเป็นอย่างไรและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

3.1) การศึกษาจากเอกสาร พบว่า การจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครใช้แนวทางการดำเนินการตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และกลไกที่จะขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น สรุปได้ ดังนี้

3.1.1) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเข้าร่วมกิจกรรมที่งานการจัดการความรู้จัดขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรและคณาจารย์

3.1.2) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.1.3) จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับทุกฝ่าย

3.1.4) เสริมสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร/คณาจารย์

3.1.5) ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำด้านการจัดการความรู้

3.1.6) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของด้านการจัดการความรู้

3.1.7) มีการกำกับติดตามกระบวนการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอนอย่างจริงจัง

3.2) การศึกษาจากการสัมภาษณ์ พบข้อสรุป ดังนี้

3.2.1) นโยบายต้องมีความชัดเจน

3.2.2) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในงานการจัดการความรู้

3.2.3) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างได้

3.2.4) ต้องส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้

3.2.5) ต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริง

3.2.6) บุคลากร/คณาจารย์ต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้และเห็นความสำคัญของ

การจัดการความรู้

3.2.7) ต้องจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง

3.2.8) ต้องมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้

3.2.9) ต้องมีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

## 2. อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ และเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครนั้น ผู้วิจัยขออภิปรายผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยดังต่อไปนี้

**1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**

จากการพิจารณาผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อภิปรายผล ดังนี้

คณะศิลปศาสตร์เป็นส่วนราชการที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังนั้น จึงนำแนวคิดหลักการการจัดการความรู้ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 25465 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ สามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์นั้นได้ยึดหลักของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดนโยบายของผู้บริหารระดับสูง การมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการด้วยการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ (CKO) และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Team) มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และจัดทำแผนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

กระบวนการจัดการความรู้คณะศิลปศาสตร์ใช้ดำเนินการประกอบด้วย 7 ขั้นตอน เริ่มจากการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การเรียนรู้ (Learning)

ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญและจำเป็นมากต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการดึงองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน แต่การที่จะดึงองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาได้นั้นจะต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยก็เห็นด้วยกับกระบวนการทั้ง 7 ขั้นตอนที่คณะศิลปศาสตร์ใช้เป็นระบบในการจัดการความรู้ แต่ระบบอาจจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพหากไม่มีกลไกช่วยในการดำเนินงาน

กลไกต้องเริ่มจากผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญ ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้จัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรหรือคณาจารย์ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้และให้ร่วมมือในการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

## 2) เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### มงคลพระนคร

จากการพิจารณาผลการศึกษาพบปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น มี 4 ด้าน คือ ปัญหาด้านตัวบุคคล ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรด้านการจัดการความรู้ ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัญหาด้านกลไกการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ อภิปรายผล ดังนี้

**ปัญหาด้านตัวบุคคล** ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรมีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบประจำมาก จึงไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่างๆ ได้ ขาดภาวะผู้นำการจัดการความรู้ ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการความรู้ที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องเริ่มจากการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับให้เห็นความสำคัญและความจำเป็น ดึงบุคลากรให้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ให้ได้อย่างทั่วถึง โดยเริ่มจากผู้บริหารต้องกระทำเป็นอย่าง

**ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรด้านการจัดการความรู้** งานการจัดการความรู้ไม่ได้จัดอยู่ในระบบโครงสร้างองค์กรของคณะศิลปศาสตร์อย่างชัดเจน จึงส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแง่ของการได้รับงบประมาณสนับสนุน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่งานการจัดการความรู้ไม่ได้จัดอยู่ในระบบโครงสร้างของคณะศิลปศาสตร์อย่างชัดเจนนี้ เป็นปัญหาโดยตรงต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะปัญหาด้านงบประมาณเนื่องจากไม่ได้อยู่ในโครงสร้างจึงไม่มีการจัดสรรงบประมาณให้สำหรับการจัดกิจกรรม ปัญหาด้านผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากไม่อยู่ในระบบโครงสร้างของคณะศิลปศาสตร์อย่างชัดเจน จึงไม่สามารถสรรหาบุคลากร

มาช่วยปฏิบัติงานของหัวหน้างานได้ และปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของผู้เป็นหัวหน้างานการจัดการความรู้ เนื่องจากงานการจัดการความรู้ไม่ได้อยู่ในโครงสร้างจึงไม่สามารถนำภาระหน้าที่ไปใช้ในการลดโหลตงานสอน ซึ่งเป็นงานประจำของอาจารย์ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ ซึ่งต่างจากหัวหน้างานด้านอื่นๆ ฉะนั้น ควรจะปรับเพิ่มงานการจัดการความรู้ให้อยู่ในระบบโครงสร้างการปฏิบัติงานของคณะศิลปศาสตร์เพื่อแก้ปัญหา ดังกล่าว

**ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร** วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ฉะนั้นจึงควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและกระตุ้นบุคลากรทุกระดับให้เห็นความสำคัญ

**ปัญหาด้านกลไกการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้** ขาดกลไกการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์มีความชัดเจนอยู่แล้ว เพราะใช้ระบบตามกระบวนการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. แต่กลไกที่จะขับเคลื่อนระบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้แล้วยังขาดความชัดเจน ฉะนั้น ผู้บริหารต้องมีนโยบายในการขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

### 3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์

#### มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

จากการพิจารณาผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่ามีรูปแบบการพัฒนาสอดคล้องกับผลการศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ข้างต้น อภิปราย ได้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องเริ่มจากการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครต้องมีความชัดเจน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เห็นความสำคัญของงานการจัดการความรู้ ต้องกำกับติดตามผลการดำเนินงานอยู่เสมอ พร้อมทั้งสนับสนุนการดำเนินงาน เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร/คณาจารย์ในคณะ ต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมเหมาะสมมาใช้งานการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร สร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากร/คณาจารย์ ต้องปรับกระบวนการทัศน์ของบุคลากร/คณาจารย์ให้มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ พัฒนาวีธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น่าสนใจ จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง มีการวัดและประเมินผลการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง และต้องมีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ โดยนำมาเป็นผลงานในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

รูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครผู้วิจัยเห็นว่าควรใช้รูปแบบ “กำหนด สร้าง ใช้ ให้ สำเร็จ” โดยมีคำอธิบาย ดังนี้

**กำหนด** หมายถึง มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

**สร้าง** หมายถึง การสร้างบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงให้ได้

**ใช้** หมายถึง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา และใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามที่ ก.พ.ร. กำหนดให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะกลไกในการขับเคลื่อนระบบ

**ให้** หมายถึง ให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

**สำเร็จ** หมายถึง บุคลากรทุกคนทุกระดับต้องมีเป้าหมายเดียวกัน นั่นคือ ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

รูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร นำเสนอเป็นแผนภาพได้ ดังนี้

ภาพที่ 5.1 รูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์  
ที่มา โดยผู้วิจัย



### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 3.1) ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1) ควรเผยแพร่รูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับได้รับทราบอย่างทั่วถึง

3.1.2) ผู้บริหารควรนำรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้  
อย่างจริงจัง

#### 3.2) ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1) ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้รูปแบบอื่นๆ

3.2.2) ควรมีการวิจัยเชิงทดลองการนำรูปแบบการพัฒนาระบบการจัดการความรู้  
ไปใช้ว่ามีผลเป็นเช่นไร



## บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : รัตน์ไตร.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. 2552. **นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพลส.
- พรรณิ สวนเพลง. 2552. **เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2552. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. 2548. **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2549. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- วิจารณ์ พานิช. 2549. **KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. 2547. **การจัดการความรู้และการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้จากหลักการสู่การปฏิบัติ**. (เอกสารคำบรรยาย). กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- \_\_\_\_\_. 2550 ก. **การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไยไหม.



ประพนธ์ ผาสุกยี่ต. 2550 ข. **การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : ไยโหม.

ภราดร จินดาวงศ์. 2549. **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พรินติ้ง.

บุรชัย ศิริมหาสาคร. 2550. **จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. **การจัดการความรู้**. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548. **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.

เดือนใจ รักษาพงศ์. 2551. **การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จันทนา สุขชนารักษ์. 2550. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล หัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชริยา จันทร์อินทร์. 2550. **การศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศ มหาวิทยาลัยบูรพา.

งานการจัดการความรู้ (KM). **เอกสารรายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2557**. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

งานการจัดการความรู้ (KM). เอกสารรายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ

2558. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

งานการจัดการความรู้ (KM). เอกสารรายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ

2559. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

งานการจัดการความรู้ (KM). เอกสารรายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ

2560. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Beckman, T. (1999). **The Current state of knowledge management.** In Liebowitz, J.

Knowledge management handbook. New York: CRC Press.

Collins, H. (1997). **Human, Machines, and the structure of knowledge.** Ruggles, R., ed.

conference on knowledge management

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How organizations manage what**

**they know.** Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., De Long, D.W. & Beer, M. C. (1998). **Successful knowledge management**

**projects.** *Sloan Management Review*, 39(4), 43-57.

Van der Spek, R. & Spijkervet A. (1997). **Knowledge management: dealing intelligently with**  
**knowledge, Knowledge management and Its integrative elements,** eds

(Liebowitz, J. & Wilcox, L.). New York: CRC Press.

Turban, E. (1992). **Expert systems and applied artificial intelligence.** New York:

Macmillan.U.S. Department of the Navy. (2001). Metrics guide for km initiatives.

[n.p.].University Press.

Woolf, H. (ed.) (1990). *Webster's new world dictionary of the American Language*. G. and C. Merriam.



ภาคผนวก



## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

สำหรับการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และรูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ชื่อ-สกุล..... เบอร์โทรศัพท์.....

ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์ .....สถานที่สัมภาษณ์.....

ประเด็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1. สภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้าง ในประเด็น ต่อไปนี้

- 1) นโยบาย
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง : ผู้บริหาร / ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ / บุคลากร
- 3) ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4) โครงสร้างขององค์กร
- 5) วัฒนธรรมองค์กร
- 6) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) ระบบการจัดการความรู้ (ระบบและกลไก)
- 8) การเสริมแรง/การจูงใจ

2. มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3. รูปแบบการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรเป็นอย่างไรและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

.....

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล (ภาษาไทย) นายประยุทธ เทียมสุข  
(ภาษาอังกฤษ) Mr.Prayut Thiamsuk

ประวัติการศึกษา ศน.บ.(ปรัชญา) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
M.A. (ปรัชญาและศาสนาอินเดีย) Banaras Hindu University

ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ กลุ่มวิชามนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาทั่วไป

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
86 ถนนพิษณุโลก แขวงจตุรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

