

# การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย



นายบุญส่ง หาญพานิช

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN: 974-17-4083-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A DEVELOPMENT OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS  
IN THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**



**Mr. Boonsong Hanpanich**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of Requirements**

**for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education**

**Department of Higher Education**

**Faculty of Education**

**Chulalongkorn University**

**Academic Year 2003**

**ISBN: 974-17-4083-2**

หัวข้อวิทยานิพนธ์      การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย  
โดย                              นายบุญส่ง หาญพานิช  
สาขาวิชา                      อุดมศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา              รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม      ดร.กมล สุกประเสริฐ

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.กมล สุกประเสริฐ)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันชนะเดชา)

.....กรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ)

.....กรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช)

บุญส่ง หาญพานิช: การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. (A DEVELOPMENT OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS IN THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS) อาจารย์ที่ปรึกษา: รศ.ดร.พรชูลี อชาวอำรุง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: ดร.กมล สุคประเสริฐ, 337 หน้า. ISBN 974-17-4083-2

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และ การตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์คืออธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณะบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยทั้งหมด 49 แห่ง อธิการบดีที่ให้สัมภาษณ์มีทั้งสิ้น 19 คน ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 130 คน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับปรุงร่างรูปแบบ และ นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมาย การประเมิน ยุทธศาสตร์ สำนักบริหารจัดการความรู้ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการบริการความรู้ และ ผลการดำเนินการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษานวัตกรรม การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และ การบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และ การให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานวัตกรรมเวิร์คเกอร์ พัฒนาศูนย์ความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และ พัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นวัตกรรมเวิร์คเกอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้ วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนวัตกรรมเวิร์คเกอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลผลิตกันท์ และการบริการ

ภาควิชา.....อุดมศึกษา.....	ลายมือชื่อนิติ.....
สาขาวิชา.....อุดมศึกษา.....	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา...2546.....	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

# # 4284921127 HIGHER EDUCATION

**KEY WORD:** KNOWLEDGE MANAGEMENT / MODELS / THAI HIGHER EDUCATIONS INSTITUTIONS

BOONSONG HANPANICH: A DEVELOPMENT OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS IN THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. PORNCHEE ACHAVA-AMRUNG, Ph.D., DISSERTATION CO-ADVISOR: KAMOL SUDAPRASERT, Ph.D. , 337 pp. ISBN 974-17-4083-2

The purpose of the study was to analyze and synthesize the ideas on the nature of knowledge, higher education’s knowledge, Thai higher education management, the factors affecting to knowledge management, the knowledge organizing, the infrastructure of knowledge management, the challenges of knowledge management and strategies of knowledge management and to present the knowledge management models in Thai higher education institutions.

Data were collected by cumentation analysis, and answering the questionnaires. Two samples were key informants. The first were nineteen presidents of Thai higher education institutions. The second were 130 administrators of 19 Thai higher education institutions. The research processes composed of analyzing and synthesizing the ideas, setting the interview questions and questionnaires, collecting data from the interview question and questionnaires, drafting the knowledge management models, rectified by experts, model modifying and then, to present the knowledge management models. The knowledge management composed of visions, policies, missions, targets, assessment, strategies, knowledge management office, knowledge sharing process, knowledge service process and the output of performance.

The results of the study showed that administrators require higher level needs while the present real situation is rather low in all factors involving knowledge management: knowledge creation, knowledge collection, knowledge utilization, knowledge sharing, knowledge service, knowledge communication, technology using, trust culture, synergy culture, knowledge workers, challenges of knowledge management and knowledge strategies.

Job characteristics, needed new knowledge and highly required by administrators, were educational quality assurance, teaching, learning, curriculum, staff, technology, library, research, reward system, personnel keeping, scholar creation, job description, knowledge service. The administrators highly require knowledge to be shared across departments by both formal and informal communication more than before. The administrators also highly require the corporate knowledge service in five ways: distributing knowledge to the public, transferring knowledge, training, giving convenience for accessing knowledge resources and giving knowledge consulting.

Knowledge management models in Thai higher education institutions focused on knowledge sharing and knowledge services which compose of ten categories: Vision – being learning organization and community of knowledge workers; Missions – knowledge building, knowledge distribution and knowledge services; Policies – knowledge sharing both internal and external institutions and corporate knowledge service; Targets – knowledge sharing culture building, knowledge service culture building, knowledge worker development, knowledge-based development and the development of knowledge interaction; Evaluation – organization’s competence and culture; Strategies of knowledge management – administrative strategy, knowledge worker strategy, communication and technology strategy, trust strategy and synergy strategy; Knowledge management office – chief knowledge officer , knowledge management strategic planning; Knowledge sharing and service processes – preparing readiness, determination of knowledge sharing and knowledge service methodologies, assessment and improvement. The expectation outputs of this model were knowledge sharing culture, knowledge service culture, knowledge worker community, knowledge base and knowledge interaction and innovation.

Department.....Higher Education.....	Student’s signature.....
Field of study....Higher Education.....	Advisor’s signature.....
Academic year.....2003.....	Co-advisor’s signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.กมล สุกประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นอย่างสูง ที่ท่านทั้งสองได้เสียสละเวลาอันมีค่ามากยิ่งขึ้นของท่านเพื่อทุ่มเทดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา แนะนำ และปรับปรุงแก้ไขในการทำวิทยานิพนธ์ ด้วยความเมตตาและเอื้ออาทร จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาอุดมศึกษาทุกท่าน รวมทั้งครูและอาจารย์ท่านอื่นๆ ที่ได้ถ่ายทอดความรู้อันมีคุณค่ายิ่งให้แก่ผู้วิจัย ซึ่งได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการคิดและทำงาน

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือจากท่านผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และ เข้าร่วมประชุมในการตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งทำให้ได้ผลงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับ ศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวนิช ศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าสูงยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช และ ดร.ครรชิต มาลัยวงศ์ ที่ได้ให้ความกรุณา ให้ข้อเสนอแนะและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการพัฒนารูปแบบด้วยความเต็มใจ ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ สุขปรดี รองศาสตราจารย์ ดร.จ่านง วิบูลย์ศรี รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์ พล.ร.ต.หญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปาหนัน บุญหลง และ ดร.สมหมาย จันทรเรือง ที่คอยให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยสยาม ที่ได้ให้โอกาสให้การสนับสนุนและให้ทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ที่ได้มีส่วนร่วมช่วยทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการวิจัย ผู้วิจัยขอมอบให้เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติ ตลอดจน บิดามารดา ภรรยา ครู อาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัย



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญแผนภูมิ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
คำจำกัดความในการวิจัย.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
ตอนที่ 1 แนวคิดด้านธรรมชาติความรู้.....	17
ตอนที่ 2 แนวคิดด้านองค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา.....	26
ตอนที่ 3 แนวคิดการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย.....	33
ตอนที่ 4 แนวคิดด้านการเรียนรู้อัจฉริยะและองค์การแห่งการเรียนรู้.....	35
ตอนที่ 5 แนวคิดด้านการบริหารจัดการความรู้.....	42
ตอนที่ 6 แนวคิดด้านดัชนีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้.....	55
ตอนที่ 7 แนวคิดด้านโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้.....	73
ตอนที่ 8 แนวคิดด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้และสิ่งท้าทาย.....	88
ตอนที่ 9 แนวคิดด้านรูปแบบ.....	91
ตอนที่ 10 แนวคิดด้านการวิเคราะห์สาระ.....	93
ตอนที่ 11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	97
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	102
ประชากรและตัวอย่าง.....	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	106

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	108
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	119
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จากเอกสารและการสัมภาษณ์.....	119
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม.....	162
ตอนที่ 3 ข้อค้นพบที่ใช้เป็นฐานในการสร้างรูปแบบ.....	181
ตอนที่ 4 รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้.....	187
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ.....	224
วิธีดำเนินการวิจัย.....	224
สรุปผลการวิจัย.....	226
อภิปรายผล.....	237
ข้อเสนอแนะ.....	248
รายการอ้างอิง.....	251
ภาคผนวก.....	269
ภาคผนวก ก รายชื่ออธิการบดีผู้ให้สัมภาษณ์.....	270
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	272
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	275
ภาคผนวก ง สรุปผลการสัมภาษณ์.....	293
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	337



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางเมตริกซ์ของการรู้-ไม่รู้.....	23
2	แสดงการเปลี่ยนแปลงภาพอนาคตสำหรับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย.....	31
3	ความหมายของการเรียนรู้องค์การ.....	35
4	ความหมายของการบริหารจัดการความรู้.....	42
5	หลักการบริหารจัดการความรู้.....	44
6	กระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	45
7	ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ.....	56
8	การเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	60
9	อุปสรรคและแนวทางแก้ไข ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้.....	65
10	วัฒนธรรมของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม.....	67
11	สรุปลักษณะเด่นที่แตกต่างกันระหว่างการถ่ายทอด และการแพร่กระจายเทคโนโลยี.....	78
12	จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภท.....	102
13	ขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย...	103
14	กลุ่มตัวอย่างอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน.....	104
15	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย.....	107
16	จำนวนผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม.....	110
17	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม .....	162
18	ค่า $\bar{X}$ , SD และ ค่า t ของ ความหมาย ประเภท และ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	163
19	ค่า $\bar{X}$ , SD และ ค่า t ของ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา ในสภาพปัจจุบัน ที่ผู้บริหารให้ความเห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	164
20	ค่า $\bar{X}$ , SD และ ค่า t ของ การบริหารจัดการความรู้อุดมศึกษาไทย ด้านการนำความรู้ไปใช้ ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น กับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	165

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
21. ค่า $\bar{x}$ , SD และ t ของ การบริหารจัดการความรู้อุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น กับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	166
22. ค่า $\bar{x}$ , SD และ t ของปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ ในสภาพปัจจุบัน ที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	167
23. ค่า $\bar{x}$ , SD และ t ของปัจจัยด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบัน ที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	168
24. ค่า $\bar{x}$ , SD และ t ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมอุดมศึกษา ในสภาพปัจจุบัน ที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	169
25. ค่า $\bar{x}$ , SD และ t ของกระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	170
26. ค่า $\bar{x}$ , SD และ t ของโครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้ ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	172
27. ค่า $\bar{x}$ , SD และ t ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ในสภาพปัจจุบัน ที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	174
28. ค่า $\bar{x}$ , SD และ t ของสิ่งท้าทายสำหรับการบริหารจัดการความรู้ ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ.....	176
29. ตารางการตัดสินใจของผู้บริหารด้านความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะงาน ในสถาบันอุดมศึกษากับปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้.....	177
30. อันดับความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา กับปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ที่ผู้บริหารให้การตัดสินใจ....	178
31. เมตริกซ์ความสัมพันธ์ของลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา .....	179
32. เมตริกซ์ความสัมพันธ์ของปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้.....	180

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ	หน้า
1 กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	6
2 วัฏจักรความรู้.....	19
3 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้.....	21
4 ปัญหาความรู้ 4 ประการ.....	24
5 สายโซ่คุณค่าแห่งความรู้: รูปแบบที่ต่างกันร้อยเข้าด้วยกัน.....	25
6 สายโซ่แห่งความรู้.....	26
7 ความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ อุดมศึกษา และ สังคม.....	27
8 กระบวนการของการเรียนรู้องค์การ.....	36
9 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	38
10 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ.....	39
11 ระบบการเรียนรู้.....	39
12 ระบบขององค์การ.....	40
13 ระบบบุคคล.....	40
14 ระบบความรู้.....	40
15 ระบบเทคโนโลยี.....	41
16 กระบวนการจัดการความรู้.....	45
17 การตรวจสอบความพร้อมการบริหารจัดการความรู้.....	49
18 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์การของ APQC .....	50
19 ระบบการจัดการความรู้ ของ Alavi.....	51
20 ระบบการจัดการความรู้ของ มอร์ส (Morse, 1999) .....	51
21 กรอบความคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ Grover and Davenport.....	51
22 กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้เชิงมโนทัศน์ .....	52
23 โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ โดยใช้ฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ในสถาบันอุดมศึกษา.....	53
24 กรอบความคิดสถาปัตยกรรมโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้.....	54
25 วงจรชีวิตของการบริหารจัดการความรู้.....	55
26 ระดับความรับผิดชอบของ อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา.....	59
27 วัฒนธรรมองค์การ: ภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำ.....	62
28 แนวคิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์.....	66

สารบัญแผนภูมิ (ต่อ)

แผนภูมิ	หน้า
29 รูปแบบการสื่อสารของ Careers Service.....	71
30 ระบบการบริหารจัดการเชิงสื่อสาร.....	72
31 เทคโนโลยี 5 ประการ สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้อุดมศึกษา.....	76
32 ระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยี.....	79
33 แบบจำลองความไว้วางใจในองค์กรของ Mayer, Davis and Schoorman.....	82
34 พลังร่วมเชิงระบบ.....	87
35 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ.....	93
36 ขั้นตอนการดำเนินการ.....	118
37 ธรรมชาติของความรู้.....	120
38 องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา.....	122
39 การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย.....	124
40 กระบวนการจัดการความรู้.....	128
41 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้.....	132
42 โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้.....	136
43 แผนที่ความรู้.....	142
44 เว็บพอร์ทัล.....	143
45 ฐานความรู้.....	146
46 ยุทธศาสตร์ผู้บริหารในการบริหารจัดการความรู้.....	147
47 ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์.....	150
48 ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้.....	152
49 ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี.....	155
50 ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ.....	158
51 ยุทธศาสตร์พลังร่วม.....	160
52 สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้.....	161
53 ข้อค้นพบที่ใช้เป็นฐานในการสร้างรูปแบบ.....	181
54 รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษา.....	190

## สารบัญแผนภูมิ (ต่อ)

แผนภูมิ		หน้า
55	รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ วัฒนธรรมการบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา.....	220
56	รูปแบบการพัฒนาชุมชนนอลติจ์เวอร์เคอร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.....	221
57	รูปแบบระบบฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย .....	222
58	รูปแบบปฏิสัมพันธ์ความรู้.....	223



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แก่นของอุดมศึกษาคือความรู้ ดังปรากฏให้เห็นในปรัชญาอุดมศึกษาว่าด้วยการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ความรู้ ตลอดจนการปลูกฝังคุณธรรมและวัฒนธรรม จากอดีตจนถึงปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษา ยังคงมุ่งหวังความเป็นสถาบันที่รักษาคุณลักษณะของความเป็นเลิศทางวิชาการ มาโดยตลอด ดังเช่น แอนเลน(Allen, 1988) ได้กล่าวเปรียบเทียบซึ่งสรุปได้ว่า การสืบค้นให้ได้มา และการสร้างองค์ความรู้คือการวิจัย การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้คือการสอน และการประยุกต์ความรู้ในการแก้ปัญหาเพื่อผลประโยชน์สาธารณะคือการบริการ คำกล่าวของ แอนเลน สอดคล้องกับความคิดของ ลอง(Long, 1992) ที่ได้บ่งชี้หรือนิยามหน้าที่ของมหาวิทยาลัย คือ การพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิภาวะและการก่อให้เกิดความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมศักดิ์ภาพ ด้วยการสืบค้น สร้างขยาย เผยแพร่ องค์ความรู้และวัฒนธรรม เพื่อให้สังคมอยู่ดีมีสุข

นิวแมน(Newman, 1960) ได้เขียนแสดงแนวความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยครั้งแรกในปี ค.ศ. 1958 โดยเขาได้ให้ความเห็นว่า การให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง การที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่หรือมีอยู่ มีความสมเหตุสมผลและมีความจำเป็น สิ่งที่มหาวิทยาลัยได้ให้คือ องค์ความรู้ซึ่งมีคุณค่าในตัวของมันเอง มีความเป็น ไปได้ ที่องค์ความรู้เป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนา ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

จากข้อความข้างต้น กล่าวได้ว่าหัวใจของสถาบันอุดมศึกษาคือความรู้ เพราะทุกภารกิจและทุกเป้าหมายของสถาบัน ล้วนต้องอาศัยความรู้ที่ถูกต้องในการดำเนินการทั้งสิ้นถึงจะบรรลุเป้าประสงค์ได้

มนุษย์เป็นผู้สร้างความรู้โดยอาศัยกลไกสมองที่ซับซ้อน ความรู้ที่สร้างขึ้นนั้นจะถูกเก็บฝังลึกไว้ภายในตัวผู้สร้างซึ่งมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่สามารถนำออกมากระจายให้ผู้อื่นได้รับรู้ ความรู้ที่กระจายออกสู่ภายนอกนั้น อาจมีการบันทึกเก็บไว้ในสื่อชนิดต่างๆ หรือ แฝงอยู่ในกระบวนการ สิ่งประดิษฐ์ และ การบริการ ดังนั้นความรู้จึงจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนทั้งในส่วนที่ตนเองรู้ว่ารู้และตนเองไม่รู้ว่ามีรู้ เนื่องจากถูกบังคับซ่อนเร้นไว้ ประเภทที่สอง คือความรู้ที่มนุษย์ได้บันทึกไว้สื่อในรูปแบบต่างๆ โดยอาศัยเครื่องมือในการบันทึกเก็บไว้เพื่อนำออกมาใช้ได้ใหม่ในยามต้องการ ความรู้ที่ได้มีการเก็บบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ สามารถที่จะเก็บรวบรวม เผยแพร่ต่อ ปรับปรุงแก้ไข และนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายกว่าความรู้ที่ฝังลึกอยู่ใน



ตัวบุคคล และที่สำคัญยังใช้เป็นข้อมูลหรือสารสนเทศในการสร้างความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ความรู้ที่อยู่ในตัวคนและที่อยู่ภายนอกตัวคนจึงมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นวงจร 4 รูปแบบ คือ การนำความรู้ภายในบุคคลออกสู่ภายนอก การผนวกความรู้ภายนอก การนำความรู้ภายนอกเข้าสู่ภายในตัวบุคคล และ การสังเคราะห์ความรู้ภายในบุคคล(Nonaka & Takeuchi, 1995) ปฏิสัมพันธ์ความรู้ หากมีการกำหนดกิจกรรม เทคโนโลยี และ ยุทธศาสตร์ อย่างเหมาะสม จะช่วยทำให้ความรู้เก่าได้รับการพัฒนาและความรู้ใหม่ถูกสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้ความรู้ถูกยกระดับสูงขึ้นกลายเป็นทรัพยากรความรู้ที่มีคุณค่าและมูลค่าของบุคคลและสถาบัน

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาได้รับการคาดหวังจากสังคมว่า เป็นศูนย์แห่งความรู้ เป็นองค์การที่เป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความรู้ระดับสูงที่หลากหลาย เป็นผู้นำพลังแห่งความคิด เป็นองค์การที่ฉลาดและสร้างสรรค์ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องตอบสนองความหวังและความต้องการของสังคม ด้วยการให้บริการความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่สังคม และใช้ความรู้ความชำนาญชี้นำสังคมในทิศทางที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด แต่การคิดกับการปฏิบัติมักมีการสวนทางให้เห็นอยู่เสมอ ดังเช่น เบ็ตตี้ วูกเกอร์(อ้างถึงใน Stewart, 1997) กล่าวไว้อย่างน่าคิดว่า มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งรวมของบุคคลที่มีความรู้และความฉลาด แต่มหาวิทยาลัยก็ยังไม่เป็นแหล่งรวมของความรู้และความฉลาดอย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเกิดขึ้นน้อย และยังไม่มีการสะสมความรู้ความฉลาดอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของวิจารณ์ พานิช(2546)ซึ่งให้ความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ไม่สามารถใช้ศักยภาพของคนในมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุดเชิงสร้างสรรค์แก่สังคมได้ทั้งๆ ที่มหาวิทยาลัยไทยมีคนที่ฉลาดเฉลียวอยู่เป็นจำนวนมาก ดันเหตุอยู่ที่พฤติกรรมการทำงานของชาวมหาวิทยาลัย ทำงานเฉพาะตัว เฉพาะหน่วยงานของตัวเอง ขาดการใช้พลังร่วม(synergy) ในการทำงาน ทำงานภายใต้ความสัมพันธ์เส้นตรง(linear relationship) ทำให้ไม่เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

จากข้อคิดเห็นของเบ็ตตี้ วูกเกอร์ และ วิจารณ์ พานิช ดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างพลังร่วม เป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้(knowledge-based economy) สังคมเปลี่ยนจากการบริโภคข่าวสารมาเป็นสังคมที่ศึกษาข่าวสารและความรู้ โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญช่วย คือเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้ความรู้คือพลัง บุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การ ความรู้และความไม่รู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกด้าน(อมรวิรัช นาคทรพร, 2543) ในเรื่องเดียวกันนี้ พรชูลิ อาชวอรุง(Achava-Amrung, 2001) ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจฐานความรู้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับกระบวนการทัศน์ คือ การปรับเปลี่ยนจากการเจริญเติบโตโดยอาศัยทรัพยากรไปเป็นการเจริญเติบโตโดยอาศัยการขับเคลื่อนของนวัตกรรม เศรษฐกิจฐานความรู้จึงไม่ได้หมายถึงแค่เพียงเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ อุตสาหกรรมเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) หรือ

ธุรกิจสร้างสรรค์ แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง กล่าวคือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งความรู้และการนำความรู้ไปใช้ โดยที่ความรู้เป็นฐานอันสำคัญในการสร้างความหลากหลาย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง จะต้องก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคที่อาศัยความรู้เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีศักยภาพในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันและสังคม

อุดมศึกษาไทยปัจจุบันยังคงประสบปัญหาในด้านคุณภาพ ซึ่งได้แก่ คุณภาพอุดมศึกษาไทยต่ำกว่ามาตรฐานสากลมาก มีการสร้างปัญญาไม่ลึกพอ การแสวงหาความรู้หรือใช้การวิจัยเป็นวิถีชีวิตมีน้อย ความสามารถในการสังเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ยังมีอยู่ในระดับน้อย วิชาการไม่เข้มแข็งพอ(จรัส สุวรรณเวลา, 2545) และที่สำคัญซึ่งเป็นจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศคือ คุณภาพการศึกษาทุกระดับของไทยยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกและวิทยาการสมัยใหม่(ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล, 2543) จากผลการเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในเอเชีย ของนิตยสารเอเชียวิกครั้งล่าสุดเมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 ผลการจัดอันดับชี้ให้เห็นถึงความเป็นเลิศทางวิชาการของอุดมศึกษาไทยหายไป โดยได้คะแนนต่ำมากในเรื่องของการวิจัย งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการสร้างองค์ความรู้ย่อยๆ เพียงเพื่อสนองทุนวิจัยเท่านั้น ขาดความต่อเนื่องและขาดการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สาเหตุอีกประการหนึ่งซึ่งมีส่วนทำให้คุณภาพอุดมศึกษาไทย ยังคงประสบปัญหาด้านมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมย่อยในระบบอุดมศึกษาไทย เป็นอุปสรรคมากกว่าส่งเสริมการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในสถาบัน เช่น การมีวัฒนธรรมการทำงานแบบตัวใครตัวมัน หน่วยงานใครหน่วยงานมัน มองแต่ผลประโยชน์ต่อด้านวัตถุ ขาดมุมมองผลประโยชน์ด้านนามธรรม(วิจารณ์ พานิช, 2546) สิ่งทำลายของสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ การปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารวิชาการในบริบทเก่าเป็นการบริหารวิชาการในบริบทใหม่ ซึ่งมีกระบวนการเพื่อปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่ของสถาบันที่เอื้อต่อการเรียนรู้และทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

บนฐานแห่งปรัชญา ภารกิจ และ เป้าหมายหลักของอุดมศึกษา แม้ว่าปัจจุบันจะเป็นสังคมยุคใหม่ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนไม่อาจคาดการณ์อนาคตได้ สถาบันอุดมศึกษา ยังคงต้องมีหน้าที่หลักในการผลิตองค์ความรู้และเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่สังคมแต่ในบริบทที่เปลี่ยนไปจากเดิม คือมีปัจจัยสภาพของการแข่งขันสูง อันเนื่องมาจากการค้าเสรีโลกและการเติบโตพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ซึ่งเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทฤษฎีใหม่แห่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นที่มาของสังคมเศรษฐกิจความรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดของกลุ่มนักเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันเช่น โรเมอร์(Romer) กรอสแมน(Grossman) เฮลพ์แมน(Helpman) และลิปเซย์(Lipsey) ถือว่าความรู้เป็นปัจจัยการผลิตใหม่ นอกเหนือจากทุน ที่ดิน แรงงาน และการประกอบการ โดยความรู้จะถูกใส่เข้าไปในการผลิตทุกขั้นตอน และเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งทำให้อายุและเทอะแทบจะเป็นข้อจำกัดอีกต่อไป(ทรงศักดิ์ สายเชื้อ, 2543)

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นแหล่งความรู้ที่หลากหลาย บรรลุพันธกิจได้นั้นคือการรู้และเท่าทันความรู้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ จากการบริหารวิชาการแบบดั้งเดิมไปสู่มิติใหม่ คือการบริหารจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาที่ยั่งยืน แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ (Marquardt, 1996; Davenport, 1998; พรชูลี อาชาวอำรุง, 2543 )

- 1 ความรู้เกิดขึ้นและคงอยู่ในสติปัญญาของมนุษย์
- 2 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ต้องตั้งอยู่บนฐานของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 3 เทคโนโลยีก่อให้เกิดพฤติกรรมเกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ
- 4 การบริหารความรู้ต้องไม่ขัดแย้งวัฒนธรรมที่ฝังรากขององค์กร
- 5 วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจฐานความรู้ เป็นสิ่งจำเป็น
- 6 การวัดและประเมินการบริหารจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้
- 7 ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ ต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา
- 8 สถาบันอุดมศึกษาควรสนับสนุน กระตุ้นและเสริมแรง เพื่อก่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือสถาบัน
- 9 การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการความรู้ เป็นความจำเป็นที่วิกฤติและสำคัญที่สุด
10. นวัตกรรมในการบริหารจัดการความรู้ ควรเริ่มต้นจากจุดเล็กๆ ที่ทำเป็น โปรแกรมนำร่อง และควรมีการประเมินผลโปรแกรมนำร่องทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

การบริหารจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่สำหรับอุดมศึกษาไทย มีกรอบแนวคิดครอบคลุมกว้างขวางและหลากหลาย ซึ่งยากที่จะนำไปปฏิบัติได้ครบถ้วน ดังนั้นการมีเป้าหมายที่ชัดเจน จะทำให้การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป้าหมายหลักๆ ของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ การมีความสุขจากการเรียนรู้และการทำงาน การสร้างบุคคลที่มีความพร้อมที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลง การส่งสมความรู้และทุนปัญญา และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนรู้และการทำงานของบุคคล การใช้ความรู้ข้ามสายงาน การเรียนรู้ต่อเนื่องและตลอดชีวิต การทำงานเป็นทีม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545; วิจารณ์ พานิช, 2546)

จากความสำคัญและความเป็นมาดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรู้ พิจารณาเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการให้บริการความรู้ ด้วยมีความเชื่อว่าการมีรูปแบบการบริหารจัดการ

ความรู้ที่พัฒนานี้ จะมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น และใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหาร ในการนำแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ในสถาบัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาไปโดยส่วนรวม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

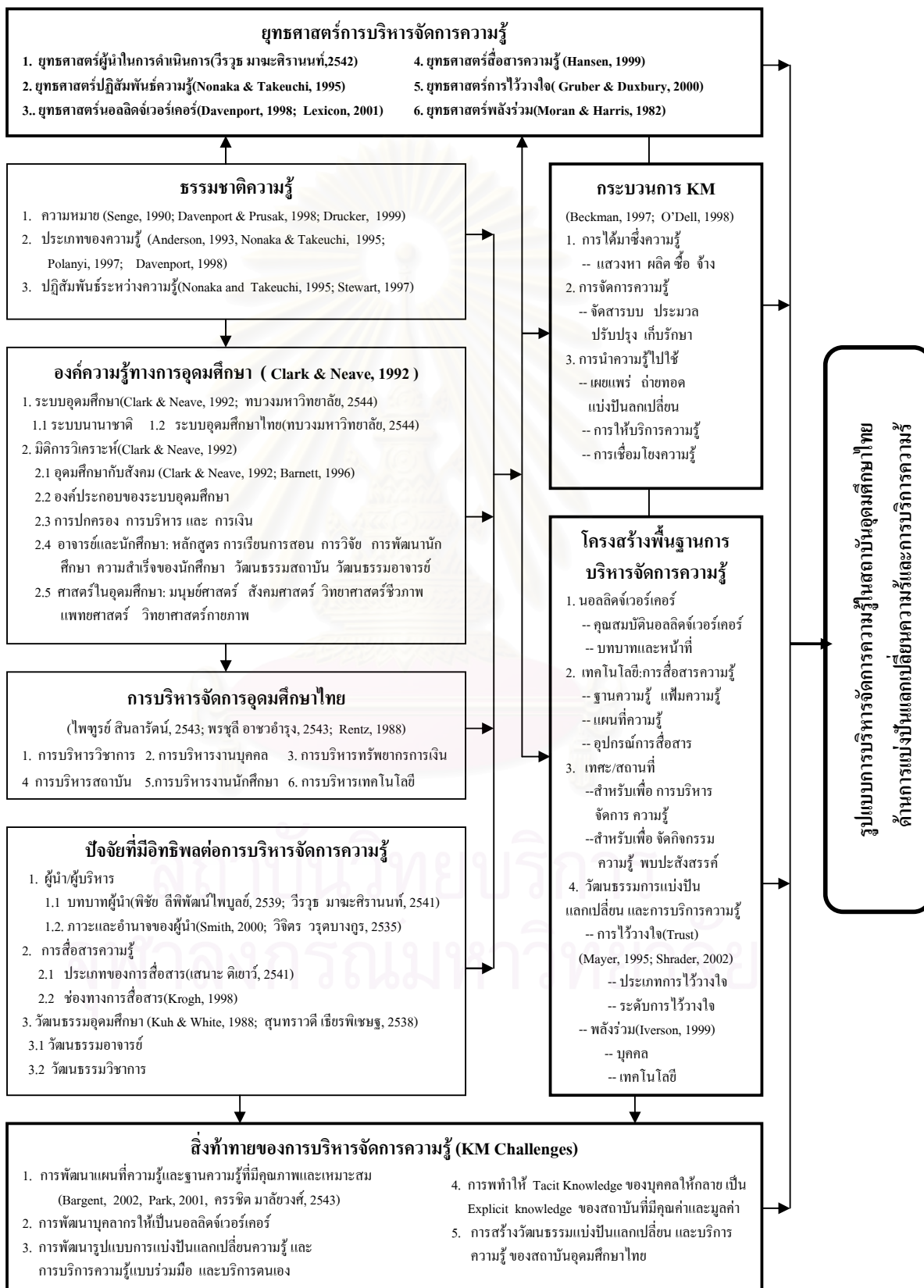
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้
2. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย





## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ทั้งในระดับบุคคลและในระดับสถาบัน จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ดำเนินการจะต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของความรู้เป็นพื้นฐาน จะต้องรู้ว่าอะไรคือองค์ความรู้หลักทางการอุดมศึกษาและจะบริหารจัดการกับองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างไร จะต้องรู้ว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญๆ ของการบริหารจัดการความรู้คืออะไร กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยอะไรบ้าง อะไรคือสิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย และ สิ่งที่สำคัญคือจะใช้ยุทธศาสตร์อะไรและอย่างไรในการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นในด้านของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ กรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ดังนี้

### 1. ธรรมชาติของความรู้

ในการจำแนกประเภทของความรู้นั้นมีอยู่ 3 แนวทาง คือ แนวทางที่หนึ่งพิจารณาจากแหล่งกำเนิดของความรู้ แนวทางที่สองพิจารณาจากสภาพความรู้ และ แนวทางที่สามพิจารณาจากแหล่งที่ความรู้สติดิต(Aderson, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995; Jai, 1996; Polanyi, 1997; Davenport, 1998) เมื่อพิจารณาจากแหล่งที่ความรู้สติดิต ความรู้จะจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลบางส่วนเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้นในสภาพที่ไม่รู้ตัว ความรู้ภายในบุคคล เช่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความเชื่อ ค่านิยม กระบวนการคิด และ อื่นๆ ส่วนความรู้ภายนอกบุคคลเป็นความรู้ที่บุคคลนำออกสู่ภายนอกในรูปแบบต่างๆ เช่น มีการบันทึกไว้ในสื่อความรู้ประเภทต่างๆ ในรูปเอกสารสิ่งพิมพ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และ อื่นๆ นอกจากนี้ ความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล อาจไม่ได้มีการบันทึกไว้ แต่แฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ในผลิตภัณฑ์ และ ในบริการ

ปฏิสัมพันธ์ความรู้ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างความรู้ภายในและภายนอกบุคคล จำแนกออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ การนำความรู้ภายในบุคคลออกสู่ภายนอก การผนวกความรู้ภายนอก การรับความรู้ภายนอกเข้ามาเป็นความรู้ภายในบุคคล และ การเชื่อมโยงความรู้ภายในบุคคลแล้วสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่(Nonaka Takeuchi, 1995) ปฏิสัมพันธ์ความรู้ที่สมบูรณ์ทั้ง 4 รูปแบบ ควรมีการเชื่อมโยงเป็นวงจร การให้นำหน้าความรู้สำคัญในแต่ละรูปแบบอาจไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละสถาบัน สิ่งท้าทาย คือ จะใช้กระบวนการ เทคโนโลยี และ ยุทธศาสตร์อย่างไร เพื่อให้ทำให้ปฏิสัมพันธ์ของความรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อส่งต่อผลถึงกัน



## 2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบอุดมศึกษาสากล ส่วนที่สองเป็นองค์ความรู้ทางด้านมิติวิเคราะห์

สิ่งแวดล้อมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับระบบอุดมศึกษาสากล คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ภูมิประเทศ และ ความแตกต่างของประชากร เช่น อาชีพ เศรษฐกิจครอบครัว และ ความเชื่อ(Clark & Neave, 1992)

ในด้านมิติวิเคราะห์นั้น ได้มีการแบ่งองค์ความรู้หลักๆ ทางอุดมศึกษาออกเป็น 6 องค์ความรู้(Clark & Neave, 1992) องค์ความรู้ที่หนึ่ง คือ อุดมศึกษากับสังคม ซึ่งเป็นส่วนผสมประสานกันของ ความรู้ อุดมศึกษา และ สังคม เป้าหมายเพื่อสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ องค์ความรู้ที่สอง คือ เศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศมั่นคงสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขันที่สูง สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบทบาทอย่างเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านนี้ องค์ความรู้ที่สาม คือ องค์ประกอบอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่โครงสร้างทางวิชาการและโครงสร้างสถาบัน ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของความเป็นเลิศและการเสรีภาพทางวิชาการ องค์ความรู้ที่สี่ คือ การปกครอง การบริหารจัดการ และการเงิน ประกอบด้วย องค์ความรู้ด้านการปกครองตนเอง ธรรมเนียมปฏิบัติ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารสถาบัน การบริหารกิจการนักศึกษา และการบริหารการเงิน ซึ่งมีการวัดและประเมินผลการดำเนินการในรูปของการประกันคุณภาพการศึกษา องค์ความรู้ที่ห้า คือ อาจารย์และนักศึกษา ซึ่งได้แก่ การพัฒนาอาจารย์และนักศึกษา หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลในสถาบัน และ องค์ความรู้ที่หก คือ ศาสตร์สาขาวิชาอุดมศึกษา ซึ่งนำไปใช้ในการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา โดยจำแนกออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มมนุษยศาสตร์ กลุ่มสังคมศาสตร์ กลุ่มวิทยาศาสตร์ชีวภาพ กลุ่มแพทยศาสตร์ และ กลุ่ม วิทยาศาสตร์กายภาพ

## 3. การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย

การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ก่อให้เกิดการดำเนินงานในลักษณะต่างๆ กันทั้งสิ้น 7 ลักษณะ คือ การบริหารวิชาการและเทคโนโลยี การบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรการเงิน การบริหารสถาบัน และ การบริหารกิจการนักศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และ การบริการวิชาการ(ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2543, พรชูลี อาชาวอำรุง, 2543)ซึ่งต้องอาศัยความรู้ในการดำเนินการ การบริหารจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ช่วยทำให้การดำเนินการด้านการผลิตองค์ความรู้และเทคโนโลยี ด้านการสร้างนักวิชาการ ด้านการเรียนการสอน และการวิจัย ด้านการพัฒนานุเคราะห์และประเมินบุคลากร ด้านการจัดการเทศะและการแก้ไขความ

ขัดแย้งในการใช้ทรัพยากรของสถาบัน ด้านการบริหารกิจการนักศึกษา ด้านการบริการความรู้ และ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบัน การสื่อสาร และ วัฒนธรรมสถาบัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งในการบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

ผู้บริหารเป็นผู้สร้าง สนับสนุนและผลักดัน ด้านงบประมาณ ทรัพยากร เทคโนโลยี สถานที่ แรงจูงใจและรางวัล ผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบ เป็นครู และเป็นพี่เลี้ยง(Senge, 1990) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการความรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากการสื่อสาร การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ และ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ในรูปแบบของการพูด การเขียน หรือการใช้ภาษาท่าทาง(เสนาะ ตีเขาวัว, 2541) การสื่อสารความรู้เกิดขึ้นได้ทั้งในระดับตนเองและระดับระหว่างบุคคล ช่องทางของการสื่อสารจะมีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยน และ ใช้ความรู้ร่วมกัน(Von Krogh, 1998)

วัฒนธรรมอุดมศึกษาซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมอาจารย์ วัฒนธรรมวิชาการ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลในสถาบัน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ วัฒนธรรมสถาบันเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานและการเรียนรู้ของบุคคลในสถาบันนั้น วัฒนธรรมสถาบันประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยอีกหลายวัฒนธรรม ซึ่งอาจส่งเสริมหรือขัดขวางการบริหารจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ การชำระรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม การปรับวัฒนธรรมและการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ นั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยากแต่จำเป็นที่สถาบันต้องทำ องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ความโน้มเอียงในด้านบวกต่อความรู้และการไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมสถาบัน(Davenport and Prusak, 1998)

#### 5. กระบวนการจัดการความรู้

ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ ที่สำคัญๆ คือ การได้มาซึ่งความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ การจัดเก็บรักษาความรู้ การปรับปรุงแก้ไขความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเชื่อมโยงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน

ความรู้ และการบริการความรู้(Wiig, 1993; Anderson & APQC, 1996; Marquardt, 1996; Alavi, 1997; Beckman, 1997; O'Dell, 1998)

## 6. โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้

โครงสร้างพื้นฐานที่เป็นเครื่องมือและกลไก ในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เทคโนโลยีสื่อสารความรู้ การไว้วางใจ และ พลังร่วม ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ บุคคลที่ใช้ความรู้หรือข้อมูลสารสนเทศในการทำงานและใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้(Allee, 1997) บุคคลที่จัดอยู่ในกลุ่มนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ได้แก่ นักพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์ระบบ นักเขียนเชิงเทคนิค นักวิชาการ นักวิจัย รวมไปถึง นักกฎหมาย ครู อาจารย์ นักวิทยาศาสตร์(Lexicon, 2001) นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เป็นผู้ทำกิจกรรมความรู้ เป็นผู้ประสานกิจกรรมความรู้ และ เป็นตัวการเชื่อมโยง บุคคล ความรู้ และ สถาบัน เข้าด้วยกัน เป็นผู้สร้างคุณค่าและมูลค่าแก่ องค์ความรู้ บัณฑิต ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และการบริการ รวมทั้งการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกได้ 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหาร ระดับทีมงาน และระดับบุคคล คุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ มีความใฝ่รู้ มีความสามารถพิเศษในกิจกรรมความรู้ ชอบการทำงานเป็นทีม และใช้เทคโนโลยีสื่อสารเป็นอยู่เป็นกิจวัตร

เทคโนโลยีสื่อสารความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารจัดการความรู้ จุดมุ่งหมายหลักของเทคโนโลยีสื่อสาร คือ การนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและที่มีบันทึกไว้ในสื่อมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ บุคคล หน่วยงาน และ สถาบัน อย่างถูกคน ถูกเวลา และ ถูกสถานที่ เทคโนโลยีมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เกิดการปรับกระบวนการทัศน์เพื่อการแข่งขัน ช่วยทำให้ลดช่องว่างความรู้ระหว่างบุคคล ทำให้มีการนำเสนอโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ๆ (Marquardt, 1996) เทคโนโลยีที่มีบทบาทต่อการบริหารจัดการความรู้ในยุคปัจจุบัน ได้แก่ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และ กรุปแวร์ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ และ การทำงานร่วมกัน เช่น ซอฟต์แวร์ช่วยในการสืบค้นข้อมูลและความรู้ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้

การไว้วางใจมีความสำคัญเพราะจะช่วยให้การพิจารณาถึงสิ่งที่เราเลือกที่จะทำและสิ่งที่เราสามารถทำได้(Dasgupta, 1988) จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือและการค้นหาของข้อมูลสารสนเทศ (Kasperson , Golding, & Tuler, 1992 ) การมีการไว้วางใจในระดับสูงจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมมือ และการแลกเปลี่ยน ส่วนการมีความไว้วางใจในระดับต่ำ จะก่อให้เกิดสภาวะการแข่งขันและชิงดีชิงเด่น(Sitkin and Roth, 1993) เมื่อมีการไว้วางใจเกิดขึ้นใน

สถาบันการย่อมทำให้นักลมีความเปิดเผยซึ่งกันและกัน และ พร้อมที่จะแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน การบริหารจัดการความรู้ จึงจำเป็นศึกษาเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการไว้วางใจของบุคคลในสถาบัน ที่มีต่อผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และ สถาบัน

แนวคิดเกี่ยวกับพลังร่วม(synergy) เกิดจากความเชื่อที่ว่าเมื่อบุคคลพร้อมใจร่วมกันทำงานจะเกิดพลังร่วมที่ทำให้ ผลการทำงานมีมากกว่าผลการทำงานของแต่ละคนรวมกัน(Bartol, 1997; Thomas-Gallet, 1998; Schermerhorn, 1999, Volder, 1999, เสนาะ ดิยาวี, 2543) พลังร่วมเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การยอมรับ และการปรับตัว พลังร่วมจัดเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญตัวหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้

## 7. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะจะช่วยให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีทิศทาง และบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ จะต้องสอดคล้องกับธรรมชาติของความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพล และ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์นอลดิจเวอ์เคอ์ ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์ด้านพลังร่วม

## 8. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

เป้าหมายสำหรับการวิจัยนี้ในครั้งนี้คือ คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งภายในรูปแบบ มีการกำหนด วิสัยทัศน์ การกิจ นโยบาย และเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความรู้ อย่างชัดเจน มีการประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน มีการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ด้านธรรมชาติของความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ และ โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลดิจเวอ์เคอ์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม มีการกำหนดหน่วยงานและทีมงานการบริหารจัดการความรู้ โดยตรง มีการกำหนดกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ที่ชัดเจน มีการกำหนดผลที่คาดหวังที่จะได้รับจากการดำเนินการ คือ วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ วัฒนธรรมการบริการความรู้ของสถาบัน ชุมชนนอลดิจเวอ์เคอ์ และ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยและมีคุณค่าของสถาบัน ดังนั้นสิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือ

1. การพัฒนารูปแบบปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ซึ่งทำให้ความรู้ภายในบุคคลถูกแปลงสภาพกลายเป็นความรู้ของสถาบันที่บันทึกเก็บไว้ในสื่อบันทึกความรู้ประเภทต่างๆ
2. การสร้างการไว้วางใจและพลังร่วมให้เกิดขึ้นในสถาบัน เพื่อเป็นรากฐานนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ วัฒนธรรมการบริการความรู้ของสถาบัน
3. การสร้างทีมออลดิคจ์เวอร์เคอร์ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวการช่วยให้เกิดกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ การพัฒนาบุคลากรของสถาบันให้มีคุณลักษณะของการนอลดิคจ์เวอร์เคอร์ การพัฒนาแผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยและมีคุณค่าของสถาบัน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีขอบเขตขอบเขต ดังนี้

1. ศึกษาเฉพาะประชากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนจำนวน 49 แห่ง ที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยและสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2545 (ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา) โดยสุ่มตัวอย่างสถาบันคิดเป็นร้อยละ 40 ของประชากร ซึ่งได้สถาบันที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 19 สถาบัน เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดรับ จำนวน 7 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดรับ จำนวน 1 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำกัดรับ จำนวน 1 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 10 แห่ง
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ อธิการบดีที่มาจากกลุ่มตัวอย่าง 19 สถาบัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับตั้งผู้อำนวยการขึ้นไป จากสถาบันที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 19 สถาบัน สถาบันละ 8 คน รวม 152 คน ได้แบบสอบถามคืนกลับที่มีความสมบูรณ์ 130 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 85.52 ของแบบสอบถามทั้งหมด 152 ฉบับ
3. กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ได้จากการศึกษาปรัชญา ทฤษฎีความรู้ และการบริหารจัดการ ที่เป็นศาสตร์ในแนวทางของทางตะวันตกเป็นหลัก ยังไม่ได้มีการศึกษาปรัชญาอย่างลุ่มลึกในแนวทางของตะวันออก
4. รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่จะนำเสนอ ได้จากการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ ในมุมมองของการอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการความรู้ ณ จุดการเรียนรู้และทำงานเป็นหลัก
5. รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่จะนำเสนอ เน้นเฉพาะด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้



6. ในการสัมภาษณ์อธิการบดี ศึกษาถึงผลที่ควรจะเป็นและผลที่อธิการบดีมีความต้องการ
7. ในการสร้างแบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไปที่ไม่ใช่อธิการบดี ศึกษาถึงสภาพความเป็นจริงที่เกิดและสภาพที่ผู้บริหารต้องการ ในข้อคำถามเดียวกันของแต่ละข้อ

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **ความรู้(knowledge)** หมายถึง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือ ข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจาก การเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ความรู้ภายในบุคคล เช่น ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ มโนทัศน์ ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล และ ความรู้ภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้มีการบันทึกไว้ในสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือ บทความวารสาร ตำรา รายงานวิจัย สิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์

2. **การบริหารจัดการความรู้(knowledge management)** หมายถึง การบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิด การรวบรวม การจัดระบบ การเข้า การจัดเก็บ การสร้าง การปรับปรุง การแบ่งปันแลกเปลี่ยน การบริการ การประยุกต์ใช้ และการประเมินความรู้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การดำเนินของสถาบันให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **นออลลิคซ์เวอร์เคอร์(knowledge worker)** หมายถึง บุคคลที่ใช้ความรู้ในการทำงาน ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ ใช้ความรู้ในการพัฒนางานที่ตนทำอยู่เสมอ และ เป็นผู้สร้างคุณค่า และมูลค่าให้เกิดแก่ องค์กรความรู้ บัณฑิต นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ซึ่งเป็นกลไกนำไปสู่ การสร้างให้เกิดเกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ นออลลิคซ์เวอร์เคอร์แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) ทีมนออลลิคซ์เวอร์เคอร์ และ แนวร่วมนออลลิคซ์เวอร์เคอร์

ผู้บริหารจัดการความรู้ เป็นผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ความรู้ สร้างทีมนออลลิคซ์เวอร์เคอร์และพัฒนาระบบทีมงาน ให้คำปรึกษาแก่ทีมนออลลิคซ์เวอร์เคอร์ ติดตามการดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้ และ ช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูงของสถาบันด้านการตัดสินใจ

ทีมนออลลิคซ์เวอร์เคอร์ คือ กลุ่มบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้ง ให้ทำหน้าที่เป็น ผู้ดำเนินการ เป็นผู้ประสาน และ เป็นพี่เลี้ยง ในกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้

แนวร่วมนออลลิคซ์เวอร์เคอร์ คือ บุคคลภายในและภายนอกสถาบัน ที่มีความสนใจ และให้ความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ แก่ทีมนออลลิคซ์เวอร์เคอร์และสถาบันในการดำเนินการ บริหารจัดการความรู้



4. **การสื่อสารความรู้(knowledge communication)** หมายถึง กระบวนการส่งผ่านและรับความรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคล แบบมีการติดต่อกันและแบบไม่มีการติดกันระหว่างเจ้าของความรู้ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารความรู้

5. **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้(knowledge sharing)** หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ระหว่างกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผ่านกระบวนการสื่อสารแบบระหว่างบุคคลกับสื่อบันทึกความรู้หรือระหว่างบุคคลกับบุคคล โดยสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

6. **การบริการความรู้(knowledge service)** หมายถึง การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลภายในสถาบันและสังคม ได้แก่ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การให้คำปรึกษา การจัดอบรมความรู้ และ การอำนวยความสะดวกความรู้ เช่น การเข้าถึงแหล่งความรู้ การทดสอบความรู้และมาตรฐานผลิตภัณฑ์

7. **ผู้บริหาร(administrator)** หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการหรือตำแหน่งที่เทียบเท่า ซึ่งมีอิทธิพล บทบาท และ อำนาจ ที่สามารถชักจูง โน้มน้าว และผลักดันให้บุคคลอื่นในหน่วยงานหรือสถาบัน ดำเนิน ประสาน เข้าร่วม และ ให้ความร่วมมือ ในกิจกรรมความรู้ของสถาบัน เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้ของสถาบันบรรลุเป้าหมาย

8. **การไว้วางใจ(trust)** หมายถึง ความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อการแสดงออกด้านความรู้ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่ามีความน่าเชื่อถือได้ ภายใต้เงื่อนไขแห่งความมีคุณธรรม ความสามารถ ความมั่นคง ความซื่อสัตย์ และ ความใจกว้างเปิดเผย ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ของบุคคลในสถาบัน

9. **พลังร่วม(synergy)** หมายถึง พลังอันเกิดจากการร่วมมือของบุคคลในสถาบัน ทั้งทางกาย ทางความคิด และ ทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นมีปริมาณมากกว่าผลงานที่เกิดจากการแยกกันทำเป็นส่วนๆ แล้วนำเอาแต่ละส่วนมารวมกัน โดยที่การร่วมมือกันเกิดขึ้นจากความเห็นอกเห็นใจ การไว้วางใจ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การยอมรับ การปรับตัว และ การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

10. **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้** หมายถึง แนวทาง กลวิธี และ เทคนิค ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเน้นในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลติดีเจเวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์พลังร่วม

**11. รูปแบบการบริหารจัดการความรู้** หมายถึง แบบแผนหรือสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งจัดทำไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบตามหลักการ แนวคิด และ ทฤษฎี โดยมีการจัดองค์ประกอบต่างๆ ให้มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย วัสดุทัศน ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ หน่วยงาน ทีมงานรับผิดชอบ กระบวนการ สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินการ และ การประเมิน

**12. แผนที่ความรู้(knowledge map)** หมายถึง แผนผังบอกขอบเขตความรู้ แหล่งความรู้ ผู้รู้ และ วิธีเข้าถึงความรู้ แต่ไม่ใช่เป็นที่สำหรับเก็บรวบรวมความรู้ แผนที่ความรู้ใช้งานร่วมกับ โปรแกรมช่วยงาน โปรแกรมสืบค้น เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้

**13. เว็บพอร์ทัล(web portal)** หมายถึง เว็บที่เป็นทางผ่านเชื่อมต่อไปยังเว็บอื่นๆ โดยอาศัยเครื่องมือสืบค้น เพื่อการเข้าถึงความรู้และบริการความรู้ด้วยตนเอง เว็บพอร์ทัลจำแนกเป็น 2 ประเภทคือ เว็บพอร์ทัลส่วนบุคคลและเว็บพอร์ทัลสถาบัน

**14. ฐานความรู้(knowledge base)** หมายถึง สารบทอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ของสถาบัน ที่เก็บบันทึกความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ เป็นชั้น และเป็นระดับขั้นของความรู้ มีดัชนีเพื่อการสืบค้นและเชื่อมโยงความรู้ภายในฐานความรู้ มีช่องทางสำหรับเชื่อมโยงกับฐานความรู้อื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยให้ประโยชน์ ดังนี้

1. ได้แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ วัฒนธรรมการบริการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. ได้แนวทางในการพัฒนาชุมชนนอกลัดจ์เวอร์เคอร์ ทั้งในระดับบุคคลและในระดับทีมของสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. ได้แนวทางในการพัฒนาและเชื่อมโยง แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้ให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
4. ได้แนวทางในการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ที่เหมาะสมของสถาบันอุดมศึกษาไทย
5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม การเรียนรู้ สิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ และ การบริการ ที่มีคุณค่าและมูลค่าในสถาบันอุดมศึกษาไทยเพิ่มมากขึ้น

6. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ในชั้นเรียนและทางไกลที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
7. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ในการพัฒนาหลักสูตรวิชาการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
8. ช่วยทำให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
9. เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับการจัดตั้งหน่วยงานและทีมงาน สำหรับดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดทางในการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยแบ่งออกเป็น 10 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดด้านธรรมชาติความรู้
- ตอนที่ 2 แนวคิดด้านองค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา
- ตอนที่ 3 แนวคิดด้านการบริหารอุดมศึกษาไทย
- ตอนที่ 4 แนวคิดด้านการเรียนรู้องค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้
- ตอนที่ 5 แนวคิดด้านการบริหารจัดการความรู้
- ตอนที่ 6 แนวคิดด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้
- ตอนที่ 7 แนวคิดด้านโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้
- ตอนที่ 8 แนวคิดด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้และสิ่งท้าทาย
- ตอนที่ 9 แนวคิดด้านรูปแบบ
- ตอนที่ 10 แนวคิดด้านการวิเคราะห์สาระ
- ตอนที่ 11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดด้านธรรมชาติความรู้

ทฤษฎีความรู้ในเชิงปรัชญา เป็นเรื่องของญาณวิทยา(Epistemology) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำเนิดของความรู้ โครงสร้างความรู้ วิธีการของความรู้และความเที่ยงตรงถูกต้องของความรู้ ความรู้ในเชิงญาณวิทยาจึงไม่มีโครงร่างเชิงวัตถุ ซึ่งเป็นการยากที่จะนำตัวความรู้ไปจัดการ ต่างกับความรู้ในเชิงเทคโนโลยีที่มองความรู้เป็นข้อเท็จจริง ในรูปแบบที่สามารถนำไปประมวลทางคณิตศาสตร์ได้ เช่น ความรู้ที่อยู่ในรูปของสูตร สมการ กฎ ทฤษฎี กระบวนการ และ คำอธิบายให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้นตามแนวทางนี้ ความรู้จึงสามารถนำไปจัดการได้

ความรู้มีอยู่ทั่วไปทั้งในส่วนที่ฝังอยู่ในตัวคนและอยู่ภายนอกตัวคน ในส่วนที่อยู่ภายนอกตัวคนซึ่งได้มีการบันทึกเก็บไว้ในหน่วยบันทึกความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือ ตำรา หรือ แฟ้มอยู่ในองค์การ ตัวผลิตภัณฑ์ และ กระบวนการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะมีคุณค่าก็

ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล สถาบัน และ สังคม ในบรรดาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานั้น ความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นของปัจเจกบุคคลและของสถาบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดีย่อมทำให้บุคคล สถาบัน และ สังคม ได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่ และในการที่จะบริหารจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจในธรรมชาติของความรู้ ดังนี้

### 1.1 ความหมายของความรู้

มีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้ดังนี้

ความรู้ คือ ข้อเท็จจริงและความเชื่อที่บุคคลได้รับจากการศึกษา และได้รับจากประสบการณ์(Raj, 1996)

ความรู้ คือ ความจริงที่เกิดจากการเปรียบเทียบมโนภาพที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน (Hume, 1975 อ้างใน สมฤดี วิศทเวทย์, 2536)

ความรู้ คือ ความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ(Senge,1990)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้วอย่างมีความเข้าใจ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง(Brooking, , 1999)

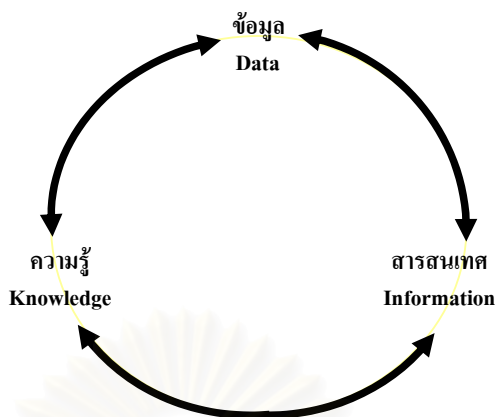
ความรู้ คือ สารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติ หรือ การทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น(Drucker, 1999)

ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานกันของประสบการณ์ ค่านิยม บริบท สารสนเทศ และการรู้แจ้งที่ซ้ำของ ทำให้เกิดกรอบงานสำหรับการประเมินค่า และ การประสานประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นและถูกนำไปใช้ในจิตใจของผู้ที่รู้(Davenport and Prusak, 1998)

จากความหมายของความรู้ ซึ่งให้เห็นว่าความรู้ เป็นข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ที่ตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์ มีคุณค่า มีการเก็บสะสมและถ่ายทอด ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความรู้ คือข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ และ ข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ วินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจและการปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นนิยามในการวิจัยครั้งนี้

### 1.2 วัฏจักรความรู้

ข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นวัฏจักรแบบเวียนบังเกิด วงจรอาจจะเริ่มต้นที่จุดใดจุดหนึ่งก็ย่อมได้ เช่นอาจจะเริ่มต้นที่ข้อมูล เริ่มต้นที่สารสนเทศ หรือ เริ่มต้นที่ความรู้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1 ตามแนวคิดของสจิวต(Stewart, 1997)



แผนภูมิที่ 2 วัฏจักรความรู้ ตามแนวคิดของ สจ๊วต (Stewart, 1997)

จากแผนภูมิที่ 2 เส้นทางของ ข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ จำแนกได้ 3 เส้นทาง คือ  
 เส้นทางที่ 1 ข้อมูล → สารสนเทศ → ความรู้ → ข้อมูล คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่ข้อมูล  
 เมื่อข้อมูลผนวกด้วยบริบทจะกลายเป็นสารสนเทศ เมื่อสารสนเทศผนวกด้วยความเข้าใจจะ  
 กลายเป็นความรู้ และเป็นข้อมูลเริ่มในสถานการณ์ใหม่สำหรับพัฒนาเป็นความรู้ใหม่

เส้นทางที่ 2 สารสนเทศ → ความรู้ → ข้อมูล → สารสนเทศ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่  
 สารสนเทศ เมื่อสารสนเทศผนวกด้วยความเข้าใจจะกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ได้จะกลายเป็น  
 ข้อมูลในสถานการณ์ใหม่ และเมื่อข้อมูลนำมาผนวกกับบริบทก็จะกลายเป็นสารสนเทศใหม่ต่อไป

เส้นทางที่ 3 ความรู้ → ข้อมูล → สารสนเทศ → ความรู้ คือ วัฏจักรเริ่มต้นที่ความรู้  
 ในฐานะที่เป็นข้อมูลเริ่มต้น เมื่อข้อมูลนั้นได้ผนวกด้วยบริบท จะเปลี่ยนสภาพเป็นสารสนเทศ และ  
 เมื่อนำสารสนเทศมาผนวกกับความเข้าใจ ข้อมูลจะถูกพัฒนากลายเป็นความรู้ใหม่ต่อไป

จากแนวคิดของ สจ๊วต สรุปได้ว่า ระดับการรับรู้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ของ  
 บุคคลและสถาบันอาจมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ความรู้ของบุคคลหนึ่งหรือสถาบันหนึ่งอาจจะเป็น  
 แค่เพียงข้อมูล หรือ สารสนเทศของอีกบุคคลหนึ่งหรือสถาบันหนึ่งเท่านั้น

### 1.3 ประเภทความรู้และปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ความรู้ในเชิงปรัชญาว่าด้วยทฤษฎีความรู้ จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้(Raj, 1996)

1) ความรู้เชิงประจักษ์(empirical knowledge) เป็นความรู้เกิดจากการรับรู้จาก  
 ประสบการณ์สัมผัสทั้งห้า ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปที่สามารถจัดการได้  
 ด้วยเทคโนโลยีได้

2) ความรู้เชิงวิเคราะห์(analytical knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ตรรกะเป็น  
 เครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม



3) ความรู้เชิงทฤษฎี(theoretical knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญชาตญาณและการหยั่งรู้ ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

4) ความรู้เชิงปทัสฐาน(normative knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้

แอนเดอร์สัน ดาเวนพอร์ท โนนากะ และ โปแลนด์ย(Anderson, 1995; Davenport, 1998; Nonaka and Takeuchi, 1995; Polanyi, 1996) ให้ความเห็นว่าความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจน(explicit knowledge) คือ เป็นความรู้ที่บันทึกไว้ในสื่อบันทึกความรู้ต่างๆ ซึ่งสามารถนำออกไปใช้ประโยชน์ได้ เปลี่ยนสภาพได้ และจัดเก็บไว้ในสื่อบันทึกความรู้อื่นๆ ได้ ความรู้ประเภทนี้ได้แก่ สูตร สมการ กฎ ทฤษฎี และคำอธิบายกระบวนการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยจัดเก็บในสภาพที่เป็น ตัวหนังสือ กราฟ ตาราง แผนภูมิ รูปภาพ เสียง และ การสัมผัส

2) ความรู้ที่ไม่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ชัดเจน(tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ซึ่งแสดงออกมาให้เห็นชัดเจนได้ยากกว่าความรู้ประเภทแรก และบางส่วนไม่สามารถแปลงสภาพเพื่อเก็บบันทึกไว้ในสื่อบันทึกความรู้ได้ ความรู้ประเภทนี้ได้แก่ ประสบการณ์ ความชำนาญรอบความคิดภายในคน ค่านิยม การหยั่งรู้

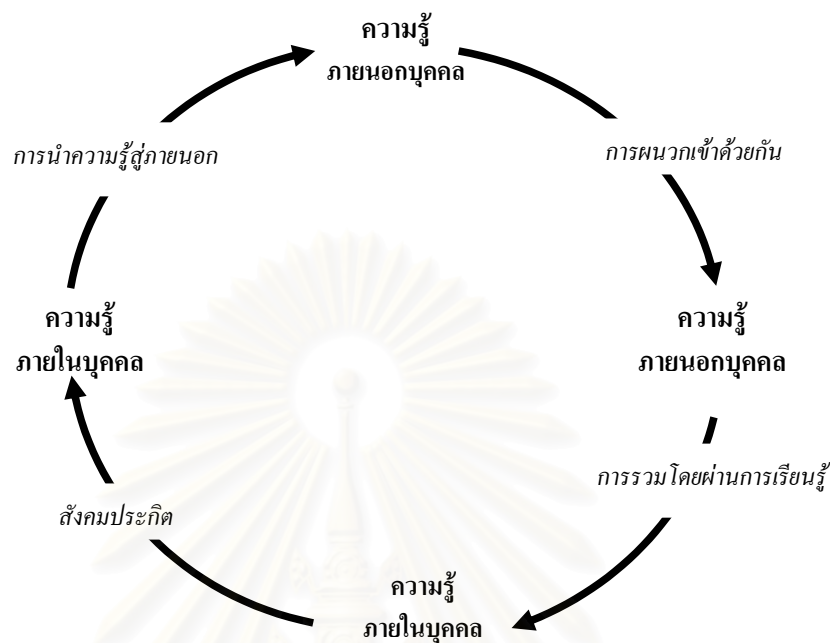
ความรู้และความชำนาญมักไม่มีตัวคนให้เห็น บางส่วนซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลโดยที่ตนเองไม่รู้ว่าตนเองรู้หรือมีความรู้นั้นๆ เช่น แฝงในรูปของกฎหมู่ ความคิดเห็น และ ความทรงจำที่ยังไม่ได้ถูกกระตุ้นเตือน ความรู้ภายในบุคคลบางครั้งก็มีความขัดแย้งกับความรู้ที่มีอยู่ภายนอก อาทิ ความรู้คุณธรรมที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลกับความรู้ที่เป็นระเบียบข้อบังคับปฏิบัติ เช่น บริษัทบอกกับพนักงานว่าชื่นชมผู้มีความซื่อสัตย์ ขณะเดียวกันพนักงานทุกคนก็ทราบดีว่า คนที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งมักเป็นคนที่ฉลาดแกม โกงเสมอ(Stewart, 1997)

สรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของความรู้พิจารณาได้ 3 แนวทางคือ พิจารณาจากการกำเนิดของความรู้ พิจารณาจากสภาพของความรู้ และ พิจารณาจากแหล่งที่ความรู้สถิต สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกประเภทของความรู้โดยใช้แหล่งความรู้เป็นพื้นฐานในการพิจารณา คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล และ ความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความภายในบุคคลกับความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล ตามแนวคิดและสมมุติฐานของ โนนากะและทาคิวชิ(Nonaka and Takeuchi, 1995) จำแนกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ (แผนภูมิที่ 2)

- 1) นำความรู้ภายในบุคคลสู่ภายนอก(externalization)
- 2) ผสมผสานความรู้ที่ชัดเจนภายนอกเข้าด้วยกัน(combination)
- 3) รับความรู้ภายนอกเข้าสู่ภายในบุคคล(internalization)

## 4) รับความรู้ภายในสู่ภายใน(socialization)



แผนภูมิที่ 3 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้(Nonaka and Takeuchi, 1995)

จากแผนภูมิที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายนอกบุคคลกับความรู้ภายในบุคคล เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการการรวมความรู้เข้าด้วยกัน คือ การใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดระบบระเบียบของความรู้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายนอกบุคคลกับความรู้ภายในบุคคล เกิดขึ้นโดยกระบวนการการรวมความรู้ภายในตน คือ เรียนรู้ผ่านทางเทคโนโลยี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายในบุคคลโดยกระบวนการสังคมประกิต คือ เรียนรู้ผ่านทางบุคคล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการการนำความรู้ออกสู่ภายนอก คือ ด้วยการนำความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์แล้วภายในตนเผยแพร่ออกสู่ภายนอกโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย

คุณประโยชน์ของความรู้ภายในบุคคล คือ ความเป็นอัตโนมัติซึ่งไม่ต้องการเวลาในการคิด เป็นความชำนาญที่ติดตัวมา ตัวอย่างในระดับบุคคล เช่น นักพิมพ์ดีด นักกีฬา นักดนตรี นักพูด นักออกแบบ นักวิจัย นักวางแผน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีสัญชาตญาณในการทำงานของเขาได้ดีกว่าคนอื่นๆ ตัวอย่างในระดับองค์กรหรือสถาบัน เช่น องค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายและเวลาไม่มากในการประกันคุณภาพ หากพนักงานตระหนักรู้โดยสัญชาตญาณว่า การประกันคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นและทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ แต่ความรู้เฉพาะภายในบุคคลมีข้อจำกัด คือยากแก่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงและสื่อสาร เนื่องจากการไม่มีตัวตนจึงมักทำให้ไม่มีการตรวจสอบ การตัดสินใจอาจผิดพลาดได้โดยไม่รู้ตัว( Stewart, 1997)

#### 1.4 การสื่อสารกับชนิดของความรู้

โนนากะและทาคิวชิ(Nonaka and Takeuchi, 1995) ได้ใช้การสื่อสารเป็นตัวจำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ภายนอกและภายในตัวบุคคล โดยให้เหตุผลว่าความรู้ภายนอกบุคคลสื่อสารได้ง่ายและสามารถแปลงเป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้ ส่วนความรู้ภายในบุคคลแสดงให้เห็นได้ยาก กำหนดโครงสร้างได้ยาก และสื่อสารได้ยาก ในเรื่องเดียวกัน เอปส์เตียน(Epstein, 2000) ได้เสนอความเห็นว่าการจำแนกระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล โดยพิจารณาเฉพาะการสื่อสารนั้นยังไม่ชัดเจนเพียงพอ เขาได้ยกตัวอย่างให้เห็นว่า ความสามารถในการเล่นเปียโนซึ่งจัดได้ว่าเป็นความรู้ภายในบุคคล ครูผู้สอนเปียโนสามารถที่จะสอนให้บุคคลอื่นเล่นเปียโนได้โดยการสื่อสารระหว่างคนกับคน ขณะเดียวกันหนังสือหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ก็สามารถสอนให้เล่นเปียโนได้เช่นกัน โดยการสื่อสารระหว่างคนกับสื่อ ทำนองกลับกัน ความรู้ภายนอกบุคคลบางครั้งก็ยากที่จะสื่อสารให้เข้าใจได้เพราะบางครั้งภาษาและวัฒนธรรมเป็นอุปสรรค ดังนั้นแม้การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับความรู้ แต่ไม่อาจกล่าวได้อย่างเด็ดขาดว่าสมมูล(equivalent) กันกับรูปแบบหรือชนิดของความรู้

ในการสื่อสารความรู้ระหว่างกัน ไม่ว่าจะ เป็นระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับองค์กร และ ระหว่างองค์กรกับองค์กร สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสนทนาแบบเห็นหน้ากันโดยตรง(face-to-face) การสื่อสารทางโทรศัพท์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งดาฟท์และเลนเจน(Daft and Lengel, 1984) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสื่อสารความรู้ไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรมีความสลับซับซ้อนยิ่งต้องใช้วิธีการสื่อสารที่เรียบง่าย การสื่อสารเพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในบุคคลนั้น วิธีการที่ได้ผลที่สุดคือการสนทนาระหว่างบุคคล สำหรับความรู้ภายนอกบุคคล การสื่อสารที่ได้ผลดีที่สุดคือการเข้าถึงความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี การสื่อสารความรู้

#### 1.5 ความรู้กับการรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่ในตัวบุคคล ตำรา วารสาร นิตยสาร หนังสืออ้างอิง อินเทอร์เน็ต วิทยุ โทรทัศน์ และ ในสื่ออื่นๆ ส่วนการรู้นั้นเป็นสภาพการรับรู้ในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากการที่ผู้สอนแนะนำหรือสั่งสอนให้แก่ผู้เรียนใช้ในการแสวงหาความรู้ หรือ เกิดจากการที่ผู้เรียนมีความอยากรู้และแสวงหาสิ่งที่อยากรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จึงเป็นศิลปะของการรู้ อย่างน้อยก็รู้จักใช้สามัญสำนึกให้เกิดประโยชน์ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช: 2543)

ในยุคแรกๆ แม้ความรู้ของมนุษย์จะมีอยู่อย่างจำกัด แต่การรู้ของมนุษย์ก็มักจะเชื่อมโยงกับประสบการณ์ชีวิตและทำให้ความรู้ที่เกิดขึ้นและเกิดประโยชน์ในนำไปปฏิบัติใช้ ทั้งนี้ เพราะไม่ใช่เป็นการรู้แบบการรู้จำ แต่เป็นการรู้แบบการเข้าใจ

ชัยอนันต์ สมุทวณิช(2543) อธิบายถึงการรู้ของบุคคลว่า แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

- 1) การไม่รู้ว่ามีไม่รู้ เป็นสภาวะสุดโต่งที่ไม่ก่อให้เกิดการเข้าถึงตัวความรู้ได้
- 2) การไม่รู้ว่ามีรู้ เป็นสภาวะของบุคคลที่เคยรู้แต่ระลึกไม่ได้ เป็นเรื่องของจิตใต้สำนึก
- 3) การรู้ว่าไม่รู้ เป็น สภาวะที่อาจก่อให้เกิดการรู้หรือไม่รู้ได้ ขึ้นอยู่กับบุคคลมีความอยากที่จะจัดการ ไม่ว่านั้นมากน้อยเพียงใด
- 4) การรู้ว่ารู้ เป็นสภาวะอุดมคติซึ่งเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ นั่นคือการรู้จักตนเอง

เลียม ฟาเฮย์ แห่งวิทยาลัยแบ็บสัน(อ้างถึงใน Stewart, 1997) ได้กล่าวถึงสภาวะการของการรู้และไม่รู้ ซึ่งก่อให้เกิดสภาวะของความรู้ และช่องว่างแสดงเป็นตารางเมตริกซ์ ดังนี้ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ตารางเมตริกซ์ของการรู้-ไม่รู้

	รู้	ไม่รู้
รู้	ความรู้ที่คุณรู้ว่าคุณมี (ความรู้ที่ชัดเจน)	ความรู้ที่คุณรู้ว่าคุณไม่มี (ช่องว่างแห่งความรู้)
ไม่รู้	ความรู้ที่คุณไม่รู้ว่าคุณมี (ความรู้ซ่อนเร้น)	ความรู้ที่คุณไม่รู้ว่าคุณไม่มี (ช่องว่างแห่งการความรู้สุดโต่ง)

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า การรู้ว่ารู้จะนำไปสู่การนำความรู้ที่ชัดเจนไปใช้ประโยชน์ การรู้ว่าไม่รู้นำไปสู่การแสวงหาความรู้ การไม่รู้ว่ามีรู้จะต้องมีสิ่งแวดล้อมภายนอกกระตุ้นให้เกิดการระลึก ส่วนการไม่รู้ว่ามีไม่รู้เป็นสภาพที่แก้ไขได้ยากที่สุด เนื่องจากต้องแก้ไขทั้งด้านพันธุกรรมและด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

### 1.6 ปัญหาความรู้

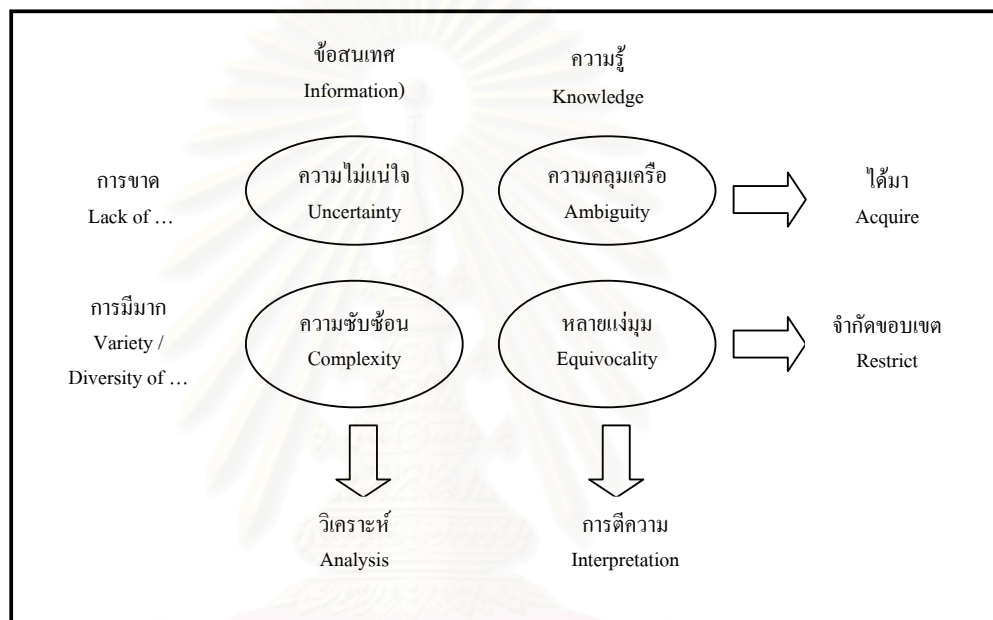
เมื่อพิจารณาที่ตัวความรู้ที่จะนำไปใช้ขององค์กรและสถาบันการศึกษาทุกระดับชั้นนั้น จำแนกได้ 4 ประการคือ(Zack, 1999) (แผนภูมิที่ 4)

1) ความไม่แน่ใจ(uncertainty) เกิดจากการที่มีข้อสนเทศไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความเข้าใจได้ดี แนวทางแก้ไขคือ การจัดหาข้อสนเทศที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมให้เพียงพอ หรือใช้ความรู้เชิงสถานการณ์เพื่อ ทำนาย อ้างอิง ประมาณ หรือ สันนิษฐานข้อเท็จจริงในส่วนที่ขาดหายไปของข้อสนเทศ

2) ความซับซ้อน(complexity) เกิดจากที่ข้อสนเทศสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมากมาย ขู่เหยียงสับสน จนยากที่จะทำความเข้าใจ แนวทางแก้ไขคือลดความซับซ้อนของข้อสนเทศ โดยจัดแยกออกเป็นกลุ่มย่อยที่มีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม และมีความสัมพันธ์ภายนอกของแต่ละกลุ่มเชื่อมโยงกัน จะทำให้ช่วยภาพรวมของความสัมพันธ์ชัดเจนขึ้น

3) ความคลุมเครือ(ambiguity) เกิดจากการขาดกรอบความคิดสำหรับแปลความหมายของข้อสนเทศ แนวทางแก้ไขคือการสร้างให้เกิดกรอบแนวคิด โดยการนิยามสถานการณ์อย่างมีความหมาย การคิดทบทวนซ้ำหลายรอบ การตั้งสมมุติฐานและตรวจสอบสมมุติฐาน การสื่อสารกับบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความคิดและสติปัญญา

4) ความไม่ลงรอย(equivocality) เกิดจากการที่มีกรอบความคิดที่ขัดแย้งกัน แนวทางในการแก้ไขเช่นเดียวกันกับการแก้ปัญหาความคลุมเครือ



แผนภูมิที่ 4 ปัญหาความรู้ 4 ประการ (Zack, 1999)

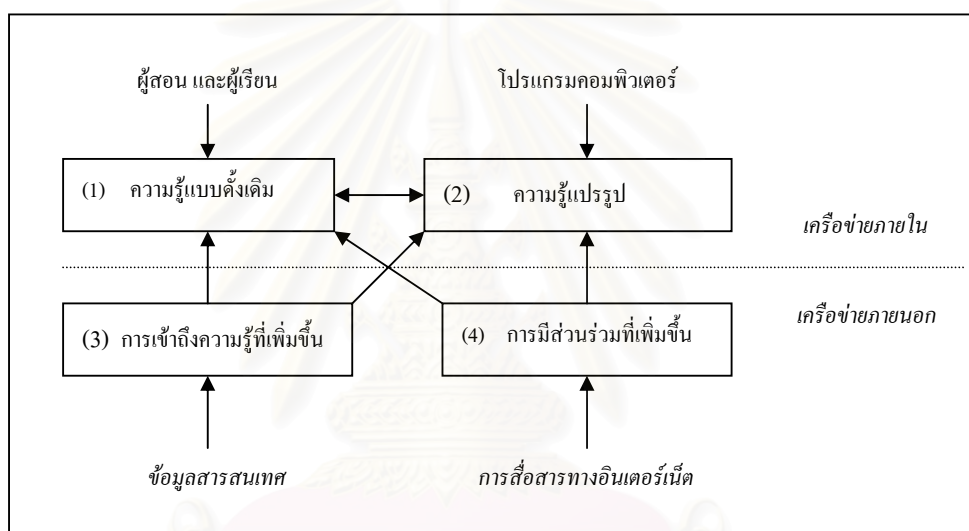
### 1.7 สายโซ่คุณค่าแห่งความรู้

มนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้สร้างให้เกิดคุณค่าตลอดเวลา แนวคิดเกี่ยวกับสายโซ่แห่งคุณค่า(value chain) จึงเกิดขึ้นเพื่อเชื่อมโยงระหว่างคนกับสถาบัน กล่าวคือแนวคิดพื้นฐานนี้ได้ถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตความรู้ที่แผ่ขยายกว้างขวางทั้งในแวดวงการศึกษาและธุรกิจ(UNESCO, 1998) คุณค่าแห่งความรู้ทั้งหมดล้วนมีที่มาจากพลังแห่งความรู้ที่ร้อยเรียงเป็นสายโซ่คุณค่าแห่งความรู้(knowledge value chains) ในรูปแบบของกิจกรรมในด้านต่างๆ และกระบวนการทำงานงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์การยุคใหม่ที่มุ่งใช้ทุนมนุษย์และทุนปัญญาเป็นทรัพยากรอันสำคัญ มากกว่าที่จะมุ่งแสวงหาแต่ทุนทางการเงินและทุนทางเทคโนโลยี(วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์, 2542)

สายโซ่แห่งคุณค่าความรู้ประกอบด้วยรูปแบบความรู้ 4 รูปแบบ ซึ่งนำมาร้อยเข้าด้วยกัน ได้ดังนี้ (UNESCO, 1998) (แผนภูมิที่ 5)



- 1) ความรู้แบบดั้งเดิม(traditional knowledge) คือ ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นโดยวิธีเดิมๆ ที่เป็นอยู่ ซึ่งได้แก่การวิจัยและการสอน
- 2) ความรู้เปลี่ยนผ่าน(transformed knowledge) คือ ความรู้ที่ถูกเปลี่ยนผ่านโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้แก่เครื่องมือวิเคราะห์ ตัวกลั่นกรองข้อมูล
- 3) ความรู้เข้าถึง(accessed knowledge) คือ ความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้อย่างเพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากผลของเทคโนโลยีสื่อสาร
- 4) ความรู้ร่วมมือ(interaction-based knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนได้มีส่วนร่วมกับผู้เรียนคนอื่น โดยทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ตัวอย่างเช่น การได้รับมุมมองใหม่ของคุณความรู้ หรือสร้างความรู้ใหม่อันเกิดจากการร่วมงานเป็นกลุ่มผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์

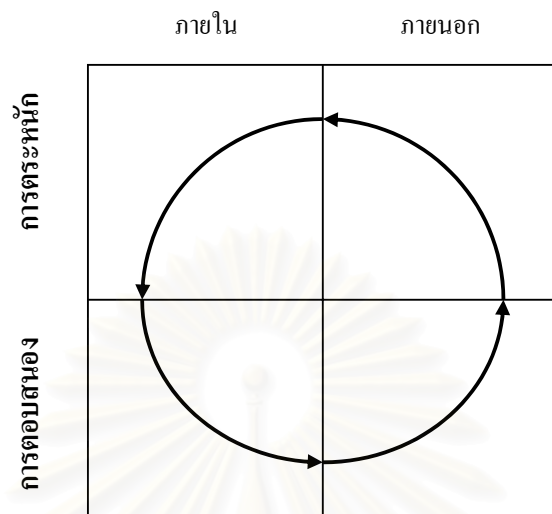


แผนภูมิที่ 5 สายโซ่คุณค่าแห่งความรู้: รูปแบบที่ต่างกันร้อยเข้าด้วยกัน

ความรู้แตกต่างจากทรัพยากรชนิดอื่นๆ เพราะว่าคุณค่าจะล้าสมัยเร็วมาก ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้ในวันนี้ อาจจะใช้ประโยชน์ไม่ได้แล้วในวันพรุ่งนี้ (Drucker, 1995) สายโซ่แห่งความรู้จึงมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับองค์กร กล่าวคือ จะต้องมีการประเมินคุณค่าความรู้อยู่เสมอ รูปแบบของสายโซ่แห่งความรู้จะยึดจับธรรมชาติของความรู้ว่าเป็นพลวัต แปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา สปินเนลโล (Spinello, 1998) กล่าวถึงสายโซ่แห่งความรู้ว่า สายโซ่แห่งความรู้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการคือ (แผนภูมิที่ 6)

- 1) การตระหนักรู้ภายใน (internal awareness)
- 2) การตอบสนองภายใน (internal responsiveness)
- 3) การตระหนักรู้ภายนอก (external awareness)
- 4) การตอบสนองภายนอก (external responsiveness)





แผนภูมิที่ 6 สายโซ่แห่งความรู้

แผนภูมิที่ 6 ได้อธิบายถึงวงจรสายโซ่ความรู้ โดยเริ่มจากการตระหนักรู้ภายนอก ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์กร ที่ดูดซับข้อสนเทศแล้วแปลงเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ ขั้นตอนนี้จะสะท้อนถึงข้อความจริงที่การตัดสินใจเชิงเหตุผล เริ่มต้นด้วยการรับรู้สิ่งแวดลอมของบุคคล สำหรับการตระหนักรู้ภายนอกนำมาสู่การตระหนักรู้ภายในนั้น ขั้นตอนนี้เป็นการจัดโอกาสภายนอกให้สอดคล้องกับทรัพยากรภายใน สร้างความเข้าใจขององค์กรเกี่ยวกับความตระหนักในตนเองและความสามารถที่จะเก็บรักษาและเผยแพร่ความรู้ที่ถูกพัฒนาขึ้นภายในองค์กร หรือได้รับเข้ามาจากภายนอกองค์กร จากการตระหนักรู้ภายในก่อให้เกิดการตอบสนองภายใน ซึ่งต้องการทิศทางการกระทำ ความเป็นอิสระ และ โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อเนื่อง ด้านการตอบสนองภายนอกซึ่งเป็นลูกโซ่ถัดจากการตอบสนองภายใน เป็นการนำผลผลิตสู่ภายนอก การตอบสนองภายในและการตอบสนองภายนอกจะต้องเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

## ตอนที่ 2 แนวคิดด้านองค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

### 2.1 ระบบอุดมศึกษาสากล

สิ่งแวดลอมที่สำคัญของระบบอุดมศึกษา การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ภูมิประเทศ ความหลากหลายของประชากร อาชีพ เศรษฐกิจครอบครัว และ ความเชื่อของประชากร เพราะ สิ่งแวดลอมเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดการจัดการศึกษาทุกระบบ ระบบอุดมศึกษาที่เป็นสากลจะ

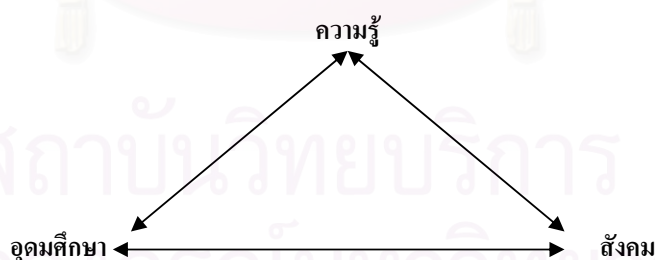
ประกอบด้วย สถาบัน โครงสร้างการบริหาร และการบริหารจัดการ ซึ่งในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจมีส่วนเหมือนหรือแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบันนั้นๆ

## 2.2 มิติวิเคราะห์

ปทานานุกรมอุดมศึกษาซึ่งรวบรวมโดย คลาร์กและนีฟ(Clark and Neave, 1992) จำแนกองค์ความรู้หลักทางการอุดมศึกษาไว้ 5 องค์ความรู้ คือ อุดมศึกษากับสังคม องค์ประกอบระบบอุดมศึกษา การปกครองและการบริหาร อาจารย์และนักศึกษา และ ศาสตร์สาขาวิชา อุดมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.2.1 อุดมศึกษากับสังคม

สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมข่าวสาร มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีพลานภาพสูง จึงทำให้บุคคลและองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้และสื่อสารกันได้สะดวกง่ายดาย ความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ทำให้คนรุ่นใหม่ รู้มากและรู้ทันในสิ่งต่างๆมากขึ้น นำไปสู่การแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่น ชิงโชคและชิงโอกาสกันในการดำเนินชีวิตประจำวัน ความรู้และความไม่รู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกด้าน(อมรวิชัย นาคทรพรพ, 2543) สังคมในปัจจุบันจะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบ สถาบันความรู้ ความรู้ และ สังคม ซึ่ง บาร์เน็ตต์(Barnett, 1996) ได้เสนอไว้ว่า สังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน 3 องค์ประกอบคือ ความรู้ อุดมศึกษา และ สังคม องค์ประกอบทั้งสามนี้สัมพันธ์กันเป็นวัฏจักร และเขียนแทนด้วยรูปสามเหลี่ยม ซึ่งสามเหลี่ยมนี้ว่าเรียกว่าสามเหลี่ยมแห่งการเรียนรู้(Learning triangle) (แผนภูมิที่ 6)



แผนภูมิที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ อุดมศึกษา และ สังคม (Barnett, 1996)

จากวัฏจักรความสัมพันธ์ดังที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 7 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ สถาบันอุดมศึกษา และ สังคม มีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นวัฏจักรแบบหมุนเวียนตามเข็มนาฬิกาและทวนเข็มนาฬิกา เมื่อมองในลักษณะตามเข็มนาฬิกาซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นอยู่เดิม คือ อุดมศึกษาเป็นผู้ผลิตองค์ความรู้ แล้วนำเอาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาสังคม สังคมส่งผลสะท้อนกลับสู่อุดมศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนา

ความรู้ให้สอดคล้องตามความต้องการของสังคม ในทำนองกลับกัน เมื่อมองในลักษณะทวนเข็มนาฬิกาซึ่งเป็นรูปแบบปฏิรูปใหม่ คือ สังคมมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากและมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ความรู้ทั้งหลายมีอยู่ในสังคม อุดมศึกษาดูดซับความรู้จากสังคม แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาความรู้ใหม่ เพื่อนำกลับไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประสานกับความรู้ที่มีอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะมองวัฏจักรความสัมพันธ์ดังกล่าวในแบบทิศทางใด ย่อมชี้ให้เห็นว่าความรู้มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในสังคมยุคใหม่ ดังนั้นหลักการและภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาคือ เชื่อมโยงการเรียนรู้กับสังคมทั้งด้านเชิงปรัชญาและความต้องการของสังคม มีการจัดองค์การที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษา เป็นแหล่งที่รวมแห่งความรู้และความชำนาญพิเศษในศาสตร์ต่างๆ ซึ่งสามารถชี้นำสังคมไปในทิศทางถูกต้องชัดเจนและอย่างมั่นคง โดยที่คนส่วนใหญ่ไม่สามารถมองเห็นได้ (อมรวิรัช นาคทรธรพ, 2543)

ยูเนสโก(UNESCO, 1998) จัดให้มีการประชุมระดับโลกว่าด้วยการอุดมศึกษา ซึ่งก่อให้เกิดปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นในเรื่องของวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ ณ สำนักงานใหญ่ยูเนสโก กรุงปารีส ระหว่างวันที่ 5-9 ตุลาคม 2541 สาระที่สำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษาโลกอย่างมาก กล่าวคือ ได้มีการอภิปราย พิจารณา และ ให้การรับรองปฏิญญาโลก 3 ประเด็นหลักคือ ภารกิจและหน้าที่ของการอุดมศึกษา การสร้างวิสัยทัศน์อุดมศึกษาใหม่ และ จากวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ในด้านภารกิจและหน้าที่ของการอุดมศึกษานั้น ได้ประกาศปฏิญญา ยืนยันว่าภารกิจหลักและคุณค่าของอุดมศึกษาที่ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและการปรับปรุงสังคมส่วนรวม จะต้องดำรงไว้และควรได้มีการส่งเสริมให้เข้มแข็งและขยายขอบเขตออกไป โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพสูงและรับผิดชอบต่อสังคม สร้างโอกาสให้บุคคลได้เข้าถึงอุดมศึกษาได้ทั่วถึงและเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยอย่างเต็มที่และจริงจัง และมีการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญเพื่อบริการสังคม ทั้งด้านวัฒนธรรม สังคมและเศรษฐกิจ ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการควบคู่กับการรับชอบ ให้ความสำคัญแก่บุคลากรและเทคโนโลยี สร้างความเข้มแข็ง มีการประเมินคุณภาพการศึกษาที่เป็นระบบ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2542)

จากการประชุมที่ ฮานาว่า ดาร์การ์ โตเกียว ปาเลอร์โบ และเบรุต (UNESCO, 1998) สรุปได้ว่า ภารกิจของอุดมศึกษาคือ การมีบทบาทในการแก้ปัญหาของประเทศ ภูมิภาคและโลก ตลอดจนท้องถิ่น ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ดังนั้นภารกิจอุดมศึกษาจึงเป็นตัวกำหนดขอบเขตและหน้าที่ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการได้แก่

1) ด้านการค้นคว้าและวิจัย คือสร้างความรู้ใหม่ การถ่ายทอด และวิเคราะห์ความรู้เพื่อผลประโยชน์ต่อสังคม

2) ด้านการเรียนการสอน คือ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตัวบุคคล เพื่อผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความชำนาญ ใฝ่รู้ มีความรับและมีคุณธรรมแก่สังคม

3) ด้านการพัฒนาสังคม คือ การผลิตบัณฑิตที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีจริยธรรมระดับสูง มีความตระหนักในปัญหาสังคม และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการแก้ปัญหาสังคม

4) การธำรงรักษาและส่งเสริมวัฒนธรรม เพื่อความเป็นเอกลักษณ์ การสร้างและเผยแพร่วัฒนธรรมของชาติ และภูมิภาค ส่งเสริมวัฒนธรรมสันติ สิทธิมนุษยชน การรักษาสีงแวดล้อมและคุณค่าของมนุษย์และสังคม

ที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า การกิจหลักที่แท้จริงของอุดมศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้โดยตรง คือการผลิตองค์ความรู้ระดับสูงที่มีคุณค่า การธำรงรักษาองค์ความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ทั้งในส่วนที่เป็นปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร และสังคม

### 2.2.2 เศรษฐกิจฐานความรู้

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันเป็นยุคสมัยของการปฏิวัติทางเทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจกำลังปรับตัวเข้าสู่ยุคของการแข่งขันภายใต้กติกาใหม่ของการค้าโลก ความรู้จะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและเป็นเครื่องมือให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศหนึ่งๆ สามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขันอย่างสูง ความรู้ขั้นสูงทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ จะมีความหมายอย่างที่สุดต่อระบบการผลิต การบริโภค การลงทุน และการกระจายรายได้ ประเทศจึงหวังพึ่งพามหาวิทยาลัยในการสั่งสมองค์ความรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ และเผยแพร่ความรู้ในทุกรูปแบบอย่างกว้างขวาง มหาวิทยาลัยจึงต้องวางบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบใหม่ทั้งการวิจัยและการเผยแพร่ความรู้ด้วยการผลิตบัณฑิตและการให้บริการวิชาการรูปแบบอื่นๆ องค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยต้องก้าวหน้าและทันสมัย สอดคล้องรองรับกับสังคมของประเทศ มหาวิทยาลัยไม่อาจทำตัวเป็นเพียงนายหน้า(broker) ที่นำความรู้ที่ได้มาจากต่างประเทศเอามาถ่ายทอดต่อกันเท่านั้น เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียงเครื่องมือช่วยให้มหาวิทยาลัย ผู้สอน ผู้เรียน ผู้วิจัยและผู้รับบริการ สามารถค้นคว้า สื่อสาร และเสาะแสวงหาความรู้เชิงลึกได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงเท่านั้น แก่นสารขององค์ความรู้คือเป้าหมายที่แท้จริงของอุดมศึกษา เพื่อเกื้อหนุนระบบเศรษฐกิจให้เติบโตและพัฒนา (เทียนฉาย กิระนันท์, 2544)

ลี(Lee, 2001) เสนอแนวคิดเศรษฐกิจฐานความรู้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับกระบวนการทัศน์ 3 ประการ คือ

1) การปรับเปลี่ยนจากการเจริญเติบโตโดยอาศัยฐานทรัพยากร ไปเป็นการเจริญเติบโตโดยอาศัยนวัตกรรมที่ถูกขับเคลื่อน กล่าวคือ เคลื่อนย้ายจากเศรษฐกิจเกษตรกรรมหรืออุตสาหกรรมไปเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นจากนวัตกรรม แรงงานและเงินทุนยังคงเป็นปัจจัยสำคัญ แต่การเจริญเติบโตนั้นส่วนใหญ่เกิดจากนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น กำไร

ที่ได้มาจากการประกอบธุรกิจด้านอินเทอร์เน็ตของบริษัทแห่งหนึ่งนั้น 70-75% ได้มาจากทรัพย์สินทางปัญญา ส่วนที่เหลือ 25-30% ได้มาจากแรงงานและทรัพยากรอื่นๆ

2) การปรับเปลี่ยนจากการขาดแคลนทรัพยากรและการตอบแทนที่ได้ผลคุ้มค่าน้อยไปเป็นการเต็มไปด้วยความรู้และการตอบแทนที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ในอดีตนั้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจส่วนใหญ่มาจากทรัพยากร ผู้ที่ร่ำรวยที่สุดคือผู้ที่มีได้ครอบครองทรัพยากรไว้ไว้มือเป็นจำนวนมาก เช่น น้ำมัน แต่ปัจจุบันผู้ที่ร่ำรวยที่สุดคือผู้ที่ดำเนินธุรกิจด้านความรู้ ในอดีตมีความหวาดวิตกถึงการขาดแคลนทรัพยากร และพยายามหาทรัพยากรทดแทน แต่ในปัจจุบันมนุษย์กำลังขึ้นอยู่กับความรู้ที่จะสามารถเข้าถึงและใช้ได้อย่างอิสระ ความรู้ยิ่งใช้และใช้ร่วมกันมากผลตอบแทนก็จะยิ่งมากขึ้น ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนคือการใช้อินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน

3) การปรับเปลี่ยนจากการทำให้ความรู้มีลักษณะเบ็ดเสร็จในสภาพแวดล้อมที่คงที่ไปเป็นการยึดจับความรู้ในลักษณะไม่เบ็ดเสร็จในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต กล่าวคือ ปัจจุบันวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์จะสั้นลงและทักษะจะล้ำสมัยเร็วขึ้นเป็นสองเท่า วิศวกรที่ได้รับการฝึกฝนมา 6 ปี ที่แล้วจะเหลือทักษะที่ใช้ได้จริงเพียงครั้งเดียวในปัจจุบัน ดังนั้นในปัจจุบันจะไม่มีความรู้ที่สมบูรณ์คงที่อีกต่อไปที่จะยึดจับ แต่จะเป็นการแสวงหาสิ่งที่ยังไม่รู้ที่เป็นพลวัต

จากการเสนอแนวความคิดของ ลี(Lee, 2001) พรชูลี อาชวามรุง(Achava-Amrung, 2001) ได้สรุปและให้ข้อคิดเพิ่มเติม ดังนี้

1) ความคิดที่คิดได้ถูกแพร่กระจายไปทั่วอย่างกว้างขวางว่า เศรษฐกิจฐานความรู้ จะเกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และการบรรลุถึงสูงสุดของธุรกิจสร้างสรรค์ แต่ความจริงแล้วเศรษฐกิจฐานความรู้เกี่ยวข้องกับทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งอุดมศึกษา เศรษฐกิจฐานความรู้จะเกี่ยวกับการได้มาซึ่งความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการสร้างความหลากหลาย

2) มหาวิทยาลัยควรจะมีมือมากขึ้นในเรื่อง การได้มาซึ่งความรู้ การบริหารความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ มหาวิทยาลัยควรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการใช้ระบบการบริหารจัดการความรู้

3) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และความล้ำสมัยของทักษะ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องเพิ่มพูนการศึกษาและเน้นการฝึกฝนทักษะเพื่ออาชีพอย่างต่อเนื่อง

4) ความรู้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นอย่างทวีคูณ หากได้มีการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกัน มหาวิทยาลัยควรมีการทำงานร่วมกันเพื่อหาหนทางในการสร้างองค์ความรู้และนำองค์ความรู้ไปใช้ เพื่อสร้างความหลากหลายทางวิชาการ

5) ต้องมีการพัฒนาเครื่องอำนวยความสะดวกด้านอินเทอร์เน็ต เพื่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ใช้งานได้อย่างอิสระ



นอกจากนี้ พรชูลี อาชวอำรุง(Achava-Amrung, 2001) ยังได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงภาพอนาคตสำหรับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย โดยนำเสนอเป็นตารางดังนี้ (ตารางที่ 2) ตารางที่ 2 แสดงการเปลี่ยนแปลงภาพอนาคตสำหรับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย

เมื่อวาน (Yesterday)	วันนี้ (Today)	พรุ่งนี้ (Tomorrow)
ความสำเร็จอยู่ที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ	การบริหารความเป็นเลิศทางวิชาการ	นวัตกรรมในความเป็นเลิศทางวิชาการ
การปรับปรุงที่เพิ่มขึ้น	การปรับปรุงที่ต่อเนื่อง	การปรับปรุงที่พัฒนาอย่างจริงจัง
การลดต้นทุน	การบริหารต้นทุน	การสร้างคุณค่า
การใช้ข้อมูล	การใช้สารสนเทศ	การใช้ความรู้
ความเป็นเลิศที่หน่วยงาน	ความเป็นเลิศข้ามหน่วยงาน	ความเป็นเลิศทั่วองค์กร
การคำนึงถึงข้อผูกมัด	การคำนึงถึงคุณภาพ	การคำนึงถึงความเป็น มหาวิทยาลัยชั้นยอด
การฝึกอบรมเพื่อความฉลาด	การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา	การฝึกอบรมเพื่อความสามารถในการประกอบอาชีพแท้จริง
ความตั้งใจโน้มเอียงที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา	ความตั้งใจโน้มเอียงที่เกี่ยวกับคุณภาพ	ความตั้งใจโน้มเอียงที่เกี่ยวกับนวัตกรรม

### 2.2.3 องค์กรประกอบอุดมศึกษา

องค์กรประกอบหลักที่สำคัญของระบบอุดมศึกษาคือ โครงสร้างทางวิชาการและโครงสร้างสถาบัน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงประวัติความเป็นมาของสถาบัน การผลิตบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา การศึกษาทั่วไป(general education) การศึกษาเพื่ออาชีพ ธรรมเนียมการปฏิบัติ ความเติบโตและการทำให้มีความแตกต่าง หลักการที่สำคัญของอุดมศึกษาคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ การค้นคว้าวิจัยจึงเป็นหน้าที่หลักที่ควรได้รับการเน้นเป็นพิเศษ(วิจิตร ศรสอ้าน, 2518) การมีเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งหมายถึงการมีเสรีภาพของประชาคมอุดมศึกษาในการดำเนินกิจกรรมวิชาการ เสรีภาพทางวิชาย่อมมีความแตกต่างกันตามบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ข้อจำกัด บริบทระบอบการปกครอง ฐานะทางเศรษฐกิจ ขนาดประเทศ จำนวนประชากร และ รูปแบบการบริหารของสถาบัน(Clark & Neave, 1992 )

### 2.2.4 การปกครอง การบริหารจัดการ และการเงิน

ในระบบอุดมศึกษา สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำคือ การดำเนินการ การควบคุม และการบริหารการเงิน ในด้านการดำเนินการนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระและรูปแบบในการปกครองตนเอง มีอิสระในการที่จะหารายได้และใช้จ่าย ดำเนินการตามพันธกิจที่กำหนดไว้ มีเสรีภาพทางวิชาการอย่างเต็มพร้อมและอย่างมีความรับผิดชอบ การดำเนินการของสถาบันได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารนักศึกษา และการบริหารการเงิน ด้านการควบคุมนั้นมีดัชนีวัดการดำเนินการ มีการควบคุมนโยบายด้านการเงินของรัฐต่อ การจัดสรรเงินอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้กฎหมาย(Clark and Neave, 1992)



การบริหารอุดมศึกษาเป็นการบริหารที่เกี่ยวกับ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารสถาบัน การบริหารกิจการนักศึกษา และ การบริหารการเงิน เป็นหลักสำคัญด้านการเงินนั้นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยทั่วไปได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากรัฐบาลในรูปแบบต่างๆ เช่น ได้รับทั้งหมด ได้รับบางส่วน รัฐเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายเงินทั้งหมด สถาบันมีอิสระในการบริหารจัดการการเงินด้วยตนเองด้านการใช้จ่ายและหารายได้(Hough อ้างถึงใน Clark and Neave, 1992)

### 2.2.5 อาจารย์ และนักศึกษา

เป้าหมายหลักประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา คือ การพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านสติปัญญา ร่างกาย และ ทักษะคติ ในระหว่างที่กำลังเรียน เพื่อการเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ในอนาคต ลักษณะของสถาบัน ลักษณะของนักศึกษา และคุณสมบัติของอาจารย์ ต่างก็มีอิทธิพลเกื้อหนุนกระบวนการเรียนของนักศึกษา ตลอดจน กระบวนการสอนและการวิจัยเพื่อผลิตองค์ความรู้ของอาจารย์บรรดผล(Watkins อ้างถึงใน Clark and Neave, 1992) ในระบอบอุดมศึกษานั้น อาจารย์และนักศึกษาต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในเรื่องของหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย และวัฒนธรรมของสถาบัน นอกจากนี้อาจารย์จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานการพัฒนา นักศึกษา และความสำเร็จของนักศึกษา ซึ่งทั้งหมดล้วนต่างอาศัยความรู้เป็นพื้นฐาน ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น

### 2.2.6 ศาสตร์สาขาวิชาในอุดมศึกษา

การจำแนกองค์ความรู้อุดมศึกษาในด้านศาสตร์ที่เป็นสาขาวิชา ที่ได้มีกำหนดไว้ในปทานุกรมอุดมศึกษาซึ่งเรียบเรียงโดย คลาร์กและนีฟ (Clark and Neave, 1992) สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันยังคงยึดถือแนวทางดังกล่าวในการกำหนดหลักสูตรนั้น การแยกหมวดหมู่ขององค์ความรู้ออกเป็นศาสตร์วิชาต่างๆ ตามแนวทางของ คลาร์กและนีฟ มีดังนี้

- 1) กลุ่มมนุษยศาสตร์ ได้แก่ ศิลปศาสตร์ จริยศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ปรัชญา ศาสนา วรรณคดี และ เทววิทยา
- 2) กลุ่มสังคมศาสตร์ ได้แก่ มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ ภูมิศาสตร์ การเมืองและการปกครอง จิตวิทยา จิตสังคม และ สังคมวิทยา
- 3) กลุ่มวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ได้แก่ ชีวเคมี ชีวพัฒนาการ ชีวภาพเขตร้อน พันธุกรรม นิเวศวิทยา พืชศาสตร์ และ ชีวจุลภาค
- 4) กลุ่มแพทยศาสตร์ ได้แก่ โรคระบาดวิทยา ภูมิคุ้มกันวิทยา พยาธิวิทยา เภสัชวิทยา สรีรวิทยา และ สูดินาริวิทยา
- 5) กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพ ได้แก่ ดาราศาสตร์ เคมีวิทยา วิทยาการคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติ และ ฟิสิกส์

### ตอนที่ 3 แนวคิดด้านการบริหารอุดมศึกษาไทย

การบริหารอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันครอบคลุมงานด้านต่างๆ ดังนี้(ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2543, พรชูลี อาชาวำรุง, 2543)

#### 3.1 การบริหารวิชาการและเทคโนโลยี

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการ ทำหน้าที่ในการผลิตผลงานวิชาการ การสร้างนักวิชาการและวิชาชีพ และการใช้ผลงานวิชาการให้เกิดประโยชน์กับสังคมเป็นหลักสำคัญหน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอน และการวิจัย

#### 3.2 การบริหารงานบุคคล

บุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้สนับสนุนวิชาการ และเจ้าหน้าที่ธุรการ(ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544) งานบริหารบุคคลได้แก่ การสรรหา การจ้างและสัญญา การพัฒนา และการประเมินบุคลากร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารบุคคลคือ ความต้องการสังคม นโยบาย ข้อจำกัดทางการเงิน โครงสร้างตำแหน่ง ภาระงาน

#### 3.3 การบริหารทรัพยากรการเงิน

ดำเนินภายใต้งบประมาณ และภายใต้ภารกิจโครงสร้างขององค์การ โดยคำนึงถึงในเรื่องต่อไปนี้ ระบบการได้มา ระบบการหา และระบบการใช้ ที่มีความคล่องตัว หลากหลาย และตรวจสอบได้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2543) การคุ้มครองทางการเงินของมหาวิทยาลัย การจัดเงินคลัง ดัชนีบ่งชี้ทางการเงิน การเคลื่อนย้ายทรัพยากร การประเมินและตรวจสอบ(พรชูลี อาชาวำรุง, 2543)

#### 3.4 การบริหารสถาบัน

ดำเนินการจัดการเทศะ คือ จัดเนื้อที่ทั้งหมดให้กับสถาบัน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้แก่ การจัดทำตารางการใช้สถานที่และอุปกรณ์ การรักษาและปรับปรุงให้ทันสมัย การวางแผนการใช้เทศะหมุนเวียน การจัดการเทศะโดยรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การบูรณาการบริหารเทศะ ให้สามารถเข้ากับระบบอื่นๆ การสื่อสารแบบเปิด และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (พรชูลี อาชาวำรุง, 2543) ดำเนินการบริหารระบบอุดมศึกษา ซึ่งเป็นระบบของมหาวิทยาลัยเอง และมีลักษณะเฉพาะของตนเองที่สอดคล้องกับธรรมชาติของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารขึ้นเองโดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย แล้วบริหารงานตามหลักการดังกล่าว(ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2543)

#### 3.5 การบริหารงานกิจการนักศึกษา

ดำเนินการจัดการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การให้คำปรึกษาทางวิชาการ การวางแผนงานอาชีพและการจัดหางาน การให้คำปรึกษาและแนะแนว การปกครอง การให้ความช่วยเหลือทาง

การเงิน การบริการสุขภาพอนามัย การปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ การบริการหอพัก การจัดกิจกรรม นักศึกษา งานด้านศาสนา งานด้านการทหาร และงานด้านสวัสดิการอื่นๆ (Rentz, 1988)

สืบเนื่องมาจากกฎหมาย 3 ฉบับคือ รัฐธรรมนูญราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานปฏิรูป การศึกษา พ.ศ. 2542 คณะผู้ทำงานจัดระบบบริหารและการจัดการอุดมศึกษาทบวงมหาวิทยาลัย ได้กำหนดกรอบแนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้ทั้งสิ้น 10 ประการ ดังต่อไปนี้(ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543)

- 1) ส่งเสริมให้สถาบันมีความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับความต้องการของ ท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศชาติ โดยศึกษาศักยภาพความ ต้องการ และเสริมสร้างความชำนาญเพิ่มเติม
- 2) มีการกระจายสถาบันให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยจัดสถาบันหลายประเภทให้ ครอบคลุมความต้องการ
- 3) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยการสร้างเครือข่าย
- 4) ให้ความสำคัญแก่สายวิชาชีพ วิชาการและอาชีวศึกษา เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและ องค์ความรู้ โดยส่งเสริมการวิจัยและการจัดการเรียนการสอนให้สูงขึ้น และประกันคุณภาพ
- 5) ส่งเสริมการเรียนการสอนให้เชื่อมโยงกับงานและชีวิตจริง โดยเน้นการฝึกงาน การ วิจัย และกิจกรรมร่วมมือกับ หน่วยงาน ชุมชน และสังคมภายนอกสถาบัน
- 6) ส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องแก่ผู้ทำงานและผู้สูงอายุ โดยการจัดหลักสูตรและบริหาร การจัดการที่ให้โอกาส และการเทียบโอน
- 7) สร้างความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตรทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
- 8) ส่งเสริมการอุดมศึกษาเพื่อมวลชน โดยอาศัยระบบเทคโนโลยี
- 9) ส่งเสริมให้ผู้อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์ของแต่ละเครือข่ายเข้าเรียนในสถานศึกษาใน เครือข่ายนั้น และกำหนดสัดส่วนแก่ผู้อยู่นอกเครือข่ายด้วย
- 10) ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ของอุตสาหกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาและ วัฒนธรรมของประเทศ โดยส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา สร้างเครือข่ายความร่วมมือและสร้างความ พร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐาน

นอกจากนี้คณะทำงานจัดระบบบริหารและการจัดการอุดมศึกษา ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ จะนำกรอบแนวคิดไปสู่เป้าหมาย ไว้ 6 ประการ คือ

- 1) การสร้างเอกภาพเชิงนโยบาย
- 2) การพัฒนาผู้นำเพื่อสร้างศักยภาพและทักษะอุดมศึกษาทั่วไป
- 3) การสร้างความเชี่ยวชาญและเอกลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง
- 4) การส่งเสริมการรวมกลุ่ม หรือสร้างเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่างๆ โดยไม่แบ่งแยกระหว่างกระทรวง รัฐ หรือเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

5) การปฏิรูปการวัดผลและการวัดมาตรฐานทางวิชาการ และวิชาชีพ เพื่อคุณภาพทางวิชาการ ความต่อเนื่องและสร้างความเชื่อมโยงของหลักสูตรต่างๆ ทั้งระบบ

6) การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

## ตอนที่ 4 แนวคิดด้านการเรียนรู้องค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

### 4.1 การเรียนรู้องค์การ

#### 4.1.1 ความหมาย

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การเรียนรู้องค์การ” ในมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งส่วนหนึ่งนำมาสรุปเสนอเป็นตารางดังนี้ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ความหมายของการเรียนรู้องค์การ

ความหมาย	ผู้ให้ความหมาย
กระบวนการเปลี่ยนแปลงฐานความรู้ขององค์การ นำไปสู่การปรับปรุงความสามารถและศักยภาพในการแก้ปัญหา เพื่อการดำเนินการที่บรรลุผล	Probst and Buchell(1997)
สมรรถนะขององค์การที่จะเพิ่มการรู้แจ้ง จากประสบการณ์ และปรับปรุงวิถีทางที่จะนำไปสู่การรู้แจ้งนั้น	(Shaw & Perkins, 1991)
กระบวนการ โดยอาศัยความรู้ เพื่อพัฒนาผลความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม	(Duncan & Weiss, 1979)
กระบวนการการปรับปรุงการดำเนินการโดยใช้ความรู้และความเข้าใจที่ดีกว่า	(Fiol & Lyles, 1985, p. 803)

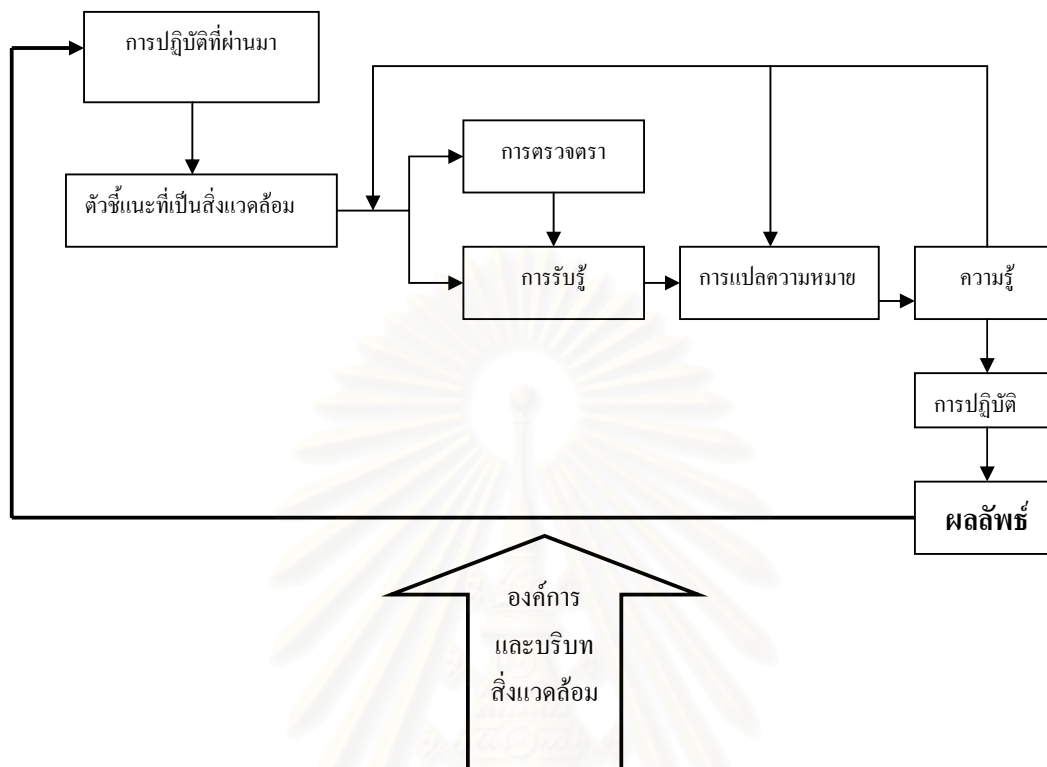
#### 4.1.2 เงื่อนไขสำหรับการเรียนรู้องค์การ

ปัจจัยมีผลต่อความน่าจะเป็นของการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ประกอบด้วยเงื่อนไข 4 ประการคือ(Fiol and Lyles, 1995)

- 1) วัฒนธรรมขององค์การ
- 2) กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น
- 3) โครงสร้างองค์การที่สนับสนุนทั้งความเป็นนวัตกรรมและการรู้แจ้งใหม่ๆ
- 4) สิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้

#### 4.1.3 กระบวนการของการเรียนรู้องค์การ

การ์บี(Garbi,1998) ได้นำเสนอกระบวนการของการเรียนรู้องค์การ ซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิ ดังนี้(แผนภูมิที่ 8)



แผนภูมิที่ 8 กระบวนการของการเรียนรู้องค์กร (Garbi, 1998)

จากแผนภูมิที่ 8 อธิบายได้ว่า จากการปฏิบัติที่ผ่านมาด้วยประสบการณ์หรือความรู้เก่า ทำให้บุคคลได้รับรู้ถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ แล้วแปลความหมายซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจและกลายเป็นความรู้ใหม่ นำเอาความรู้ได้มาใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติจนได้ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่ได้มานั้นถูกส่งย้อนกลับกลายเป็นประสบการณ์เก่าเข้าสู่วงจร ต่อไป

## 4.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization)

### 4.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องและอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการทำงานร่วมมือกัน เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกัน ตลอดจน ร่วมกันพัฒนาความคิดและสรรสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและอย่างมีวิจรรณาญาณ ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 1990; Marquardt, 1996)



#### 4.2.2 หลักการพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซนเก้(Senge, 1990) ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นปรมาจารย์ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) การคิดที่เป็นระบบ(system thinking) คือ สร้างกรอบความคิดซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้และกระบวนการคิด ศึกษาเหตุผลและการค้นหาคำตอบอย่างมีพิจารณาญาณ

2) ความสามารถของบุคคล(personal mastery) คือ ความกระตือรือร้นอยากรู้ อยากเห็น อยากทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน ตระหนักว่าตนเองอยู่ห่างจากเป้าหมายของตนมากน้อยเพียงไรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

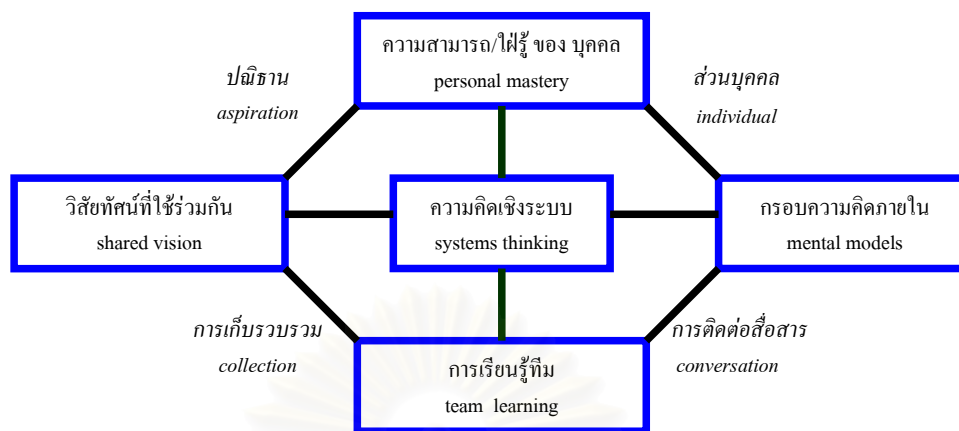
3) กรอบความคิดภายใน(mental models) คือ การรับรู้สิ่งต่างๆ หรือประสบการณ์ทั้งปวงที่เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เนื่องมาจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย เพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลกความคิดความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลก เพื่อประโยชน์ต่อการเพื่อประโยชน์ต่อการ

4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน(building shared vision) คือการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แนวคิดและโลกทัศน์ของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นวิสัยทัศน์หลักร่วมกันขององค์กร โดยทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์นี้ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเท ผนึกแรงกาย แรงใจ ทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

5) การเรียนรู้ทีม(team learning) คือ การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม บุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในทีมซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มพูนขึ้น พัฒนาภูมิปัญญาและและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และ ความชำนาญของแต่ละบุคคลมาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาหลักการทั้ง 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นจะพบว่าหลักทั้ง 5 ประการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง ซึ่งแสดงด้วยภาพได้ ดังนี้ (แผนภูมิที่ 9)





แผนภูมิที่ 9 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marchi, 1999)

จากแผนภูมิที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ระบบความคิด เป็นตัวกลางเชื่อมโยงหลักการทั้งหมดเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้ของบุคคลและกรอบความคิดภายในบุคคล จะทำให้เกิดการพัฒนาการในระดับบุคคล(individual) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและร่วมมือกันทำงาน(collective) ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้ของบุคคลและการใช้วิสัยทัศน์ร่วมจะนำไปสู่ปณิธานและเป้าหมายในตัวบุคคล(aspiration) และความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดภายในของบุคคลและการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการได้มีการสนทนาหรือการติดต่อสื่อสารกัน(conversation)

นอกเหนือจากหลักพื้นฐาน 5 ประการแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงมี มีดังต่อไปนี้(Macquardt, 1996; สถาพร ปิ่นเจริญ, 2541)

- 1) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) การบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างมีกลยุทธ์
- 3) การยกย่องให้รางวัลในความสำเร็จ และ มองความล้มเหลวเป็นการเรียนรู้
- 4) การมีระบบการสื่อสารที่ดี ทำให้เข้าถึงความรู้ สะดวก คล่องตัวและ ยืดหยุ่น
- 5) การจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง
- 6) การปรารถนาในคุณภาพและการปรับปรุงแก้ไข
- 7) การบริหารโดยใช้หลักประชาธิปไตย
- 8) การส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

#### 4.2.3 ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแนวความคิดของ มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996) ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบองค์กร ระบบบุคคล ระบบความรู้ และระบบเทคโนโลยี (แผนภูมิที่ 10)

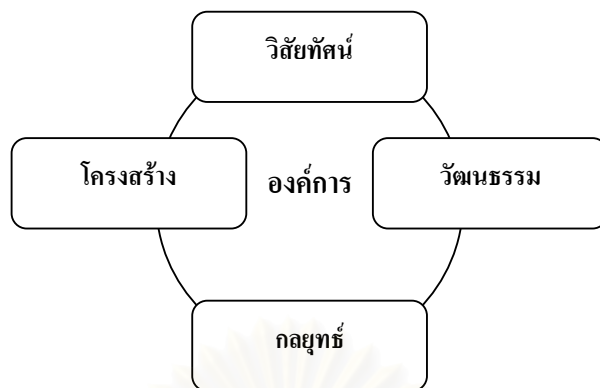


แผนภูมิที่ 10 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ (Marquardt, 1996)

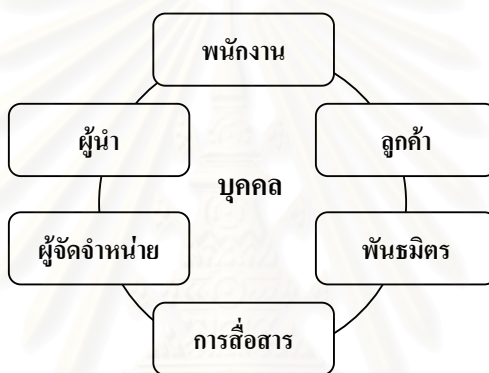
จากแผนภูมิที่ 10 ในแต่ละระบบย่อยประกอบด้วยส่วนต่างๆ ซึ่งนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ (แผนภูมิที่ 11 –15)



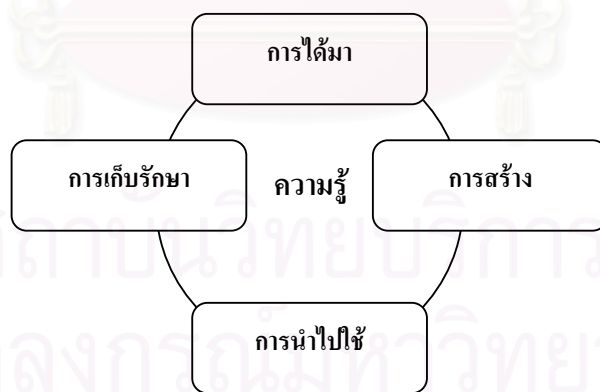
แผนภูมิที่ 11 ระบบการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)



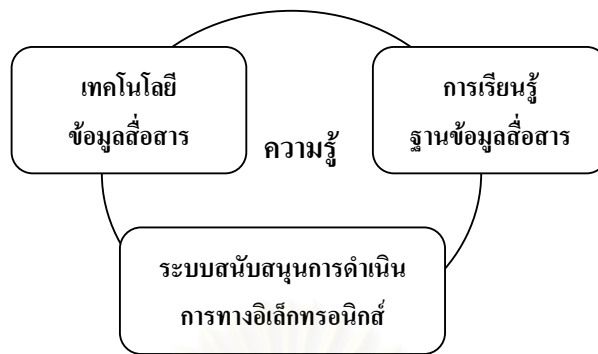
แผนภูมิที่ 12 ระบบองค์การ(Marquardt, 1996)



แผนภูมิที่ 13 ระบบบุคคล(Marquardt, 1996)



แผนภูมิที่ 14 ระบบความรู้(Marquardt, 1996)



แผนภูมิที่ 15 ระบบเทคโนโลยี(Marquardt, 1996)

#### 4.2.4 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันเพราะหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือการบริหารเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีจิตสำนึกในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญาและสรรสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่าแก่องค์การ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวังได้นั้นต้องมีการดำเนินการพัฒนาในสิ่งต่อไปนี้ (Senge, 1990; Marquardt, 1996, วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์, 2541; สถาพร ปิ่นเจริญ, 2542)

- 1) การกำหนดพันธกิจ
- 2) เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการ
- 3) ประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้
- 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์การแห่งการเรียนรู้
- 5) สร้างตระหนักถึงความสำคัญของการคิดที่เป็นระบบและการกระทำ
- 6) เรียนรู้กลยุทธ์
- 7) เรียนรู้ภาวะการเป็นผู้นำ

สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 5 แนวคิดด้านการบริหารจัดการความรู้

### 5.1 ความหมายของการบริหารจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน ไม่สามารถให้นิยามสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายประเด็นจึงจะครอบคลุมความหมาย(วิจารณ์ พานิช, 2545) มีผู้ที่ให้ความหมายของการบริหารจัดการความรู้ไว้ แสดงด้วยตาราง ดังนี้ (ตารางที่ 4)

#### ตารางที่ 4 ความหมายของการบริหารจัดการความรู้

ผู้ให้ความหมาย	ความหมายของการบริหารจัดการความรู้
SAP(2000)	การจัดการกับจตุรคมหรือคลังข้อมูลของทรัพยากรบุคคลในองค์กร
Sarvary(1999)	เป็นกระบวนการธุรกิจที่องค์การใช้การสร้างและความรู้ที่รวบรวมมา ประกอบด้วย 3 กระบวนการคือ 1.) การเรียนรู้องค์การ 2) การผลิตความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้
Sveiby(1997)	ศิลปะในการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
Davenport and Prusak(1998)	ความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และ ใช้ความรู้
O'Dell & Grayson,(1998)	การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ
Graduate School of Bussiness, University of Texas at Austin(1998)	กระบวนการที่เป็นระบบของ การค้นหา การเลือก การจัดการ การกลั่นกรองและการนำเสนอ ข้อมูลสารสนเทศ ในทางที่ปรับปรุงความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานที่เฉพาะเจาะจงและสนใจ กิจกรรมเน้นที่ การได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้พลวัต การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญาไม่ให้สูญเสียชีวิต
Wiig(1997)	ระบบที่ชัดเจนและรอบคอบ ในการสร้าง การให้รางวัล และ การนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้องค์กได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ความรู้ขององค์การ
วิจารณ์ พานิช(2545)	การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ และการประเมินความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ
ประเวศ วลี( 2545)	การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ เอผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก
บัณฑิต วิจารณ์(2002)	การยกระดับความรู้ในองค์การโดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างทุนให้แก่สินทรัพย์ทางปัญญา

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้คือ กระบวนการที่องค์การยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ได้แก่ การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ มีการแบ่งปัน

แลกเปลี่ยนความรู้ ขระดับความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกัน ในการแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงมีการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร

## 5.2 ความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ ที่ความรู้ในตัวมนุษย์ ความรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้ทางด้านวิทยาการต่างๆ เป็นปัจจัยหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการจ้างงานในระยะยาว(ทรวงศ์ศักดิ์ สายเชื้อ, 2543) การพัฒนาสังคมเศรษฐกิจความรู้จะทำให้สัดส่วนความรู้ที่อยู่ภายในกับภายนอกตัวบุคคลเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีความจำเป็นและมีความต้องการที่จะพัฒนาและแปลงความรู้ในตัวบุคคล(tacit knowledge) ให้มีสภาพเป็นความรู้ภายนอกบุคคล(explicit knowledge) ที่มีความชัดเจน ประชาชนเข้าถึงความรู้ได้มากขึ้น และเป็น การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่สังคมสังคมแห่งการเรียนรู้ องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาเศรษฐกิจ(OECD, 1996) ได้เสนอว่า ความรู้เป็นตัวจักรสำคัญต่อผลิตภาพและความเจริญทางเศรษฐกิจ นำไปสู่จุดเน้นใหม่ในบทบาทของสารสนเทศเทคโนโลยี และ การเรียนรู้ระบบเศรษฐกิจ จึงเป็นการตอกย้ำถึงบทบาทสำคัญของความรู้และเทคโนโลยี

คณะมนตรีและเศรษฐกิจสังคม(ECOSOC, 2000) เสนอไว้ว่า ระบบเศรษฐกิจที่ถือว่าเป็นสังคมเศรษฐกิจความรู้ ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ขึ้นอยู่กับการดำเนินการและการจัดการที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน
- 2) มีโครงสร้างแบบเครือข่าย
- 3) การเข้าถึงความรู้เป็นเงื่อนไขจำเป็น
- 4) มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ ลักษณะงาน ขอบเขตอาชีพ และ ทักษะที่ต้องการ

คณะกรรมการวิชาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ(UNCSTD, 1998 อ้างถึงใน ทรวงศ์ศักดิ์ สายเชื้อ, 2543) สรุปไว้ว่า ปัจจัยของการพัฒนานำไปสู่สังคมเศรษฐกิจความรู้ คือ ขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและสังคม และแนวทางพัฒนาสังคมเศรษฐกิจความรู้ ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาระบบนวัตกรรม
- 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 3) การกำหนดดัชนีความรู้
- 4) การใช้ ICTs เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 5) การกำหนดยุทธศาสตร์แห่งชาติ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การแห่ง การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับระบบสังคมเศรษฐกิจความรู้ เพราะจะช่วยทำให้ปัญหาช่องว่างระหว่าง



ความรู้ลดลง ช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพิ่มพลังในการกระจายความรู้ มีการพัฒนาฐานความรู้ที่ทันสมัยมั่นคง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและดีที่สุดของบุคคลในสถาบัน

### 5.3 หลักการบริหารจัดการความรู้

หลักการหรือกฎเกณฑ์ที่สำคัญที่นำมาพิจารณาใช้ในการบริหารจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ สจิวต์( Stewart,1997) ดาเวนพอร์ท(Davenport,1997) และ โทบิน(Tobin, 2003) มีดังนี้ (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 หลักการบริหารจัดการความรู้

สจิวต์( Stewart,1997)	ดาเวนพอร์ท(Davenport, 1998)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรไม่ใช่เจ้าของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรลูกค้า แต่เพียงผู้เดียว</li> <li>2. เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องส่งเสริม การเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม</li> <li>3. ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องรับรู้ ว่าถึงแม้พนักงานบางคนมีความสามารถพิเศษและมีความฉลาด แต่พวกเขาก็ไม่ใช่สินทรัพย์ขององค์กร</li> <li>4. ทรัพยากรโครงสร้างคือสินทรัพย์</li> <li>5. ทรัพยากร โครงสร้างมีวัตถุประสงค์ เพื่อการสะสมความรู้ และการเร่งกระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>6. ข้อมูลและความรู้ควรใช้ทดแทนสินค้าที่มีราคาแพง</li> <li>7. งานเกี่ยวกับความรู้มีลักษณะเฉพาะตัว</li> <li>8. องค์กรทุกแห่งควรวินิจฉัยหวัจนจรคุณค่าของอุตสาหกรรม</li> <li>9. เน้นหนักที่กระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>10. ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากร โครงสร้างสามารถเสริมสร้างซึ่งกันและกัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารจัดการความรู้มีคุณค่าราคาแพงสูง จึงต้องนำไปใช้อย่างคุ้มค่า</li> <li>2. การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ต้องการวิธีการผสมผสานกันของบุคคลและเทคโนโลยี</li> <li>3. การบริหารจัดการความรู้เป็นนโยบายระดับสูง</li> <li>4. การบริหารจัดการความรู้ต้องการผู้บริหารจัดการความรู้</li> <li>5. การบริหารจัดการความรู้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นจากการสร้างแผนที่ความรู้</li> <li>6. การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันเป็นการ กระทำที่ไม่ได้เป็นไปอย่างธรรมชาติ</li> <li>7. การบริหารความรู้หมายถึงการปรับปรุงกระบวนการความรู้</li> <li>8. การเข้าถึงความรู้เป็นแค่เพียงการเริ่มต้น</li> <li>9. การบริหารความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด</li> <li>10. การบริหารจัดการความรู้ต้องมีการติดต่อเชื่อมโยงความรู้</li> </ol>
โทบิน(Tobin, 2003)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารจัดการความรู้เป็นศาสตร์และศิลป์</li> <li>2. การบริหารจัดการความรู้เก่งเพียงคนเดียวไม่พอเพียง</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมไม่ใช่เกิดขึ้น โดยอัตโนมัติ</li> <li>4. สร้างแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. มียุทธศาสตร์ที่มุ่งมั่นชัดเจน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. เจาะประเด็น ลงส่วนลึก ทำให้เป็นปัจจุบันเสมอ</li> <li>7. อย่าถูกแขวนด้วยเพราะข้อจำกัด</li> <li>8. ตั้งความคาดหวัง หรือ กำจัดความเสี่ยง</li> <li>9. บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับไปในระบบที่มีอยู่</li> <li>10. ให้การศึกษาแก่ผู้ใช้บริการของท่านที่บริการตนเอง</li> </ol>

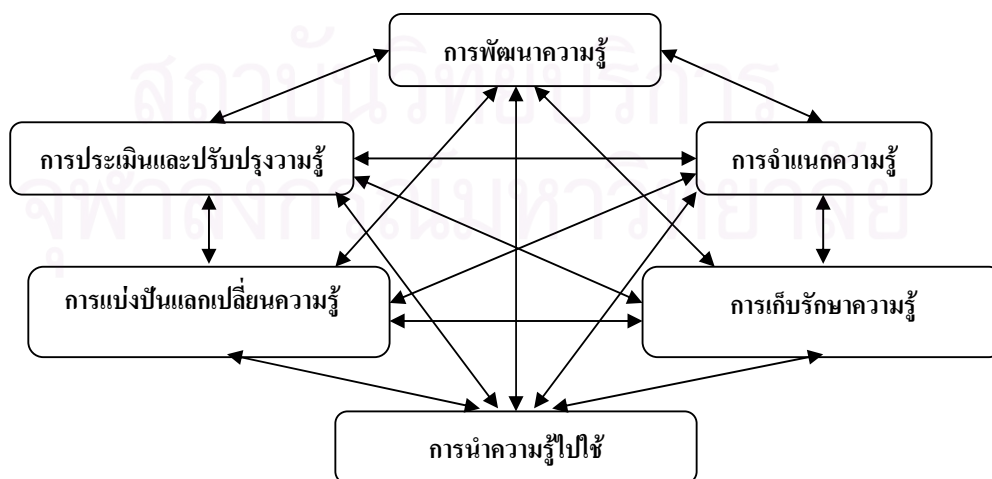
#### 5.4 กระบวนการจัดการความรู้

ความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดการรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ตารางที่ 6 แสดงให้เห็นถึงการจำแนกกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ตารางที่ 6 กระบวนการจัดการความรู้ จำแนกตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

กระบวนการ	Wiig 1993	Anderson 1995	Marquardt 1996	Alavi 1997	Beckman 1997	O'Dell 1998	Morse 1999
การสร้างความรู้	√	√	√	√	√	√	√
การนำความรู้ไปใช้	√	√	√	√	√	√	√
การเก็บรักษาความรู้			√	√			√
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้		√			√	√	
การจำแนกความรู้		√			√	√	
การเก็บรวบรวมความรู้					√	√	
การปรับปรุงความรู้		√				√	
การประมวลความรู้					√		
การคัดเลือกความรู้					√		

จากตารางที่ 6 สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้จำแนกออกได้เป็น 5 กระบวนการย่อยที่สัมพันธ์กันแบบเครือข่าย คือ การพัฒนาความรู้ การจำแนกความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การประเมินและปรับปรุงความรู้ การส่งและการแปลงความรู้ และ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (แผนภูมิที่ 16)



แผนภูมิที่ 16 กระบวนการจัดการความรู้

## 5.5 การประมวลความรู้

หลักการของการประมวลความรู้ในองค์กร คือ การแปลงความรู้ให้เป็นรูปแบบที่สามารถเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างสะดวก ซึ่งกิจกรรมที่มักเกี่ยวข้องกับการประมวลความรู้ได้แก่ การจัดแยกหมวดหมู่ความรู้ การทำแผนที่ความรู้ การทำแบบจำลองความรู้ และการสร้างเพิ่มความรู้ ประเด็นที่สำคัญของการประมวลความรู้ในองค์กร คือ ประมวลอย่างไร ทำอย่างไร จึงจะไม่ทำให้คุณสมบัติเฉพาะของความรู้สูญหายไป และทำอย่างไรไม่ให้ความรู้มีสภาพเป็นแค่เพียงสารสนเทศหรือข้อมูล หลักการที่สำคัญในการประมวลความรู้จำแนกออกได้เป็น 4 ประการ ดังนี้ (Davenport and Prusak, 1998)

- 1) จะต้องตัดสินใจให้ได้ว่า จะประมวลความรู้เพื่อเป้าหมายอะไร
- 2) จะต้องสามารถแยกแยะความรู้ต่างๆที่มีอยู่แล้ว ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
- 3) จะต้องรู้จักประเมินค่าความรู้ ในด้านประโยชน์ที่ได้รับ และความเหมาะสมสำหรับการประมวล
- 4) จะต้องมีส่วนกลางที่เหมาะสมสำหรับการประมวลและการเผยแพร่ออกไป

จากหลักการทั้ง 4 ประการข้างต้นของ ดาเวนพอร์ดและพรูซาค ซึ่งให้เห็นว่า จำเป็นต้องมีทีม นอลลิติกเวิร์กเกอร์ (knowledge workers) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งโดยตรงและโดยอ้อม คือ เป็นทั้งผู้ลงมือปฏิบัติและเป็นผู้ประสานงานด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง โดยทีม นอลลิติกเวิร์กเกอร์จะเป็นผู้กำหนดขอบเขตประโยชน์ของการนำความรู้ไปใช้ จัดทำโครงการประมวลความรู้หรือจัดทำระบบระเบียบความรู้ (Taxonomy) จัดหาแหล่งความรู้และผู้รู้ โดยจัดทำแผนที่ความรู้ การจำลองความรู้ และเพิ่มความรู้ ประเมินคุณค่าของความรู้ จัดทำฐานความรู้ การให้บริการความรู้ และประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในด้านความรู้

การประมวลความรู้ที่ซ่อนเร้นในองค์กร มักจำกัดอยู่เพียงการหาคนที่มีความรู้ให้เจอนำคนที่อยากได้ความรู้ไปหาคนเหล่านั้นแล้วขอมาพูดคุยกันอย่างวิสาสะ ปัจจุบันจึงได้มีความพยายามใช้โครงการหรือระบบการเข้าถึงผู้ที่มีความรู้ซ่อนเร้น ดีกว่าพยายามจัดเก็บและประมวลความรู้ขึ้นด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (Davenport and Prusak, 1998)

การประมวลความรู้มีความสัมพันธ์กับการทำแผนที่ความรู้ เพราะการทำแผนที่ความรู้จะเป็นการกำหนดที่ตั้งของความรู้ที่สำคัญ จัดพิมพ์รายการหรืออาจมีภาพแสดงที่ตั้งความรู้ แผนที่ความรู้เป็นตัวชี้นำไปยังคน เอกสาร และฐานข้อมูล วัตถุประสงค์หลักของแผนที่ความรู้คือ การแสดงให้บุคคลากรในองค์กรได้ทราบว่าหาความรู้ได้ที่ไหน ใครคือผู้ที่จะให้ความรู้ได้ ส่วนการทำแบบจำลองรู้นั้นมักจะถูกนำมาใช้ในกรณีที่มีความคงที่ในเรื่องของกฎระเบียบและกิจวัตรประจำวันต่างๆ ตัวอย่างเช่นการสร้างแบบจำลองการเรียนการบริหารองค์กรในรูปแบบใหม่ เป็น

ต้น คุณค่าที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของการจำลองกระบวนการทางความรู้ไม่ได้อยู่ที่การมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ใส่เข้าไปหรือผลที่ออกมา แต่อยู่ที่การแยกแยะตัวแปรในแบบจำลอง เพราะแบบจำลองอาจได้รับผลกระทบจากการกระทำของฝ่ายบริหาร

การเก็บรักษาความรู้ซ่อนเร้นไว้ในองค์การ จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์สำหรับป้องกันความสูญเสียความรู้เมื่อเจ้าของความรู้ได้ออกจากองค์การไป มาตรการป้องกันทางหนึ่ง คือความพยายามถ่ายทอดความรู้นั้นไปให้บุคคลที่ยังอยู่ในองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยอาศัยการฝึกงานหรือการสั่งสอนงาน และอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเก็บรักษาความรู้อันทรงคุณค่าของผู้เชี่ยวชาญไว้ และสามารถเรียกนำมาใช้ใหม่ได้อีกในภายหลัง ทำให้ความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลกลายเป็นความรู้ที่เปิดเผย สิ่งที่สำคัญคือความพยายามนำความรู้นั้นไปผูกฝังลงในผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การ ซึ่งจะกลายเป็นความรู้ที่มั่นคงขององค์การ (Davenport and Prusak, 1998)

สรุปได้ว่า การประมวลความรู้เป็นขั้นตอนสำคัญในการเสริมคุณค่าให้กับโครงสร้างองค์การ การประมวลความรู้จะต้องไม่ละทิ้งคุณสมบัติเฉพาะของความรู้ การประมวลความรู้ต้องมีความยืดหยุ่น มีลักษณะเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ ประมวลความรู้ยังคงต้องอาศัยความสามารถของมนุษย์เป็นหลัก

## 5.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

แฮนเซน (Hansen, 1999) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารความรู้ว่า เกิดขึ้นได้ 2 หนทางหลัก คือ

1) โดยการเข้ารหัส (codification approach) คือ ความรู้จะถูกแปลงให้อยู่ในรูปแบบต่างๆ และเก็บไว้ในคลังความรู้ รูปแบบของการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่คนติดต่อกับตัวความรู้ซึ่งอยู่ในรูปเอกสารทั่วไปหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (people-to-document) ทำให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางฐานความรู้ ดังนั้นการพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการ

2) โดยการเข้าบุคคล (personalization approach) รูปแบบของการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่เป็น บุคคลกับบุคคล เทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ซอฟต์แวร์ช่วยในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ระบบอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนา

เกี่ยวกับพฤติกรรมการของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนรู้นั้น ดาเวนพอร์ตและพรูแซก (Davenport and Prusak, 1998) กล่าวว่า ปรากฏที่ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มี 4 ประการ คือ การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (altruism) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (reciprocity) การมีชื่อเสียงกิตติศัพท์ (repute) และ การไว้ใจ

(trust) การไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด(Ribierre, 2001) เพราะหากปราศจากการไว้วางใจแล้ว การแบ่งแลกเปลี่ยนความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ

### 5.7 การบริการความรู้

งานด้านการให้บริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จากแนวคิดของ เทลเลเฟเซน (Tellefsen, 1990) และจากการจัดโครงสร้างบริหารหน่วยงานมหาวิทยาลัยไทยหลายแห่ง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และมหาวิทยาลัยสยาม (<http://www.mua.go.th/structur.html>, 2544) พบว่าสามารถจำแนกการให้บริการความรู้ที่ครอบคลุมทั้งบุคลากรสถาบันอุดมศึกษา และนักศึกษาได้ 3 ประเภท คือ การให้คำปรึกษาและแนะนำ การให้การฝึกอบรมสัมมนา และการอำนวยความสะดวก ดังนี้

1) การให้คำปรึกษาและแนะนำ ได้แก่ การให้คำปรึกษาและแนะนำด้านวิชาการ การวิจัยและการขอทุนสนับสนุน การผลิตผลงานเพิ่มพูนตำแหน่งทางวิชาการ การลาศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ การให้คำปรึกษาความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน การให้คำปรึกษาในเรื่องของกฎระเบียบต่างๆ การจัดทำโครงการต่างๆ การให้คำปรึกษาด้านการเรียนแก่นักศึกษา การให้คำแนะนำและแนะแนวทางอาชีพแก่นักศึกษา

2) การให้การฝึกอบรมสัมมนา ได้แก่ การฝึกอบรมการจัดเตรียมและการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน การฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร การฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมการวิจัย การฝึกอบรมโครงการพิเศษแก่นักศึกษา การจัดการสอนเสริมให้กับนักศึกษา

3) การอำนวยความสะดวก ได้แก่ การบริการข้อมูลข่าวสาร การให้บริการอินเทอร์เน็ต การให้บริการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ การบริการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน การบริการซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการเรียนการสอน การวัด และการประเมินผล การบริการการลงทะเบียนทะเบียนของนักศึกษาผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์

### 5.8 การวัดและประเมิน

#### 1) การวัด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นหรือกำลังจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การวัด เพราะการวัดเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ทราบแนวโน้มของการพัฒนาที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังจะเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และขั้นตอนการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้และองค์กร ด้วยกิจกรรมที่มีคุณค่า ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น



การวัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ คือการวัดผล การเรียนรู้ (วีรวิฑู มาณะศิริรินทร์, 2542) การวัดความรู้ และ การวัดการดำเนินการ(Allee, 1997)

1.1) การวัดผลการเรียนรู้ เป็นการวัดผลเป็นรายบุคคล โดยเน้นทักษะในการ คิดต่อสื่อสาร ทักษะใน การทำงาน และทักษะในการเป็นผู้นำ วัดผลตามกิจกรรม โดยเน้นที่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การลครอบในการทำงาน การลดปริมาณความเสียหาย การสร้าง สัมพันธภาพและความพอใจแก่ลูกค้า การวัดผลจากตัวระบบ ซึ่งเป็นการวัดเชิงพัฒนาการของตัว ระบบการบริหารต่างๆ ที่องค์กรได้นำมาใช้ปฏิบัติ เช่น แบบทดสอบวิธีวัดค่า IQ EQ TQM

1.2) การวัดความรู้ เป็นการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการถ่ายทอด ความรู้ คุณค่าของความรู้ รูปแบบของความรู้ โอกาสความรู้

1.3) การวัดการดำเนินการ/ปฏิบัติการ เป็นการวัดว่าการเรียนรู้และกรอบความคิด ในการดำเนินการ สามารถเข้าถึงและปรับปรุงได้หลายหนทางอย่างไร วัดเพื่อชี้ให้เห็นว่าสามารถ ประยุกต์เพื่อความรู้ในตัวเองได้อย่างไร

2) การประเมิน

ในการสัมมนาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จัดขึ้นในประเทศเกาหลีเมื่อวันที่ 25-28 เมษายน 2543 National Productivity Corporation (NPC) ได้เสนอรูปแบบการประเมินความพร้อม ในการบริหารจัดการความรู้ ที่ช่วยในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยจำแนกความพร้อม ขององค์การในการบริหารจัดการความรู้เป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ดัชนี บ่งชี้ความพร้อมคือ พื้นฐานทางวัฒนธรรม(culture foundation) พื้นฐาน โครงการงาน(project foundation) และ พื้นฐานทางเทคโนโลยี(technology foundation) เขตความสำเร็จคือบริเวณตั้งแต่ ความพร้อมระดับกลางและระดับสูง (แผนภูมิที่ 17)

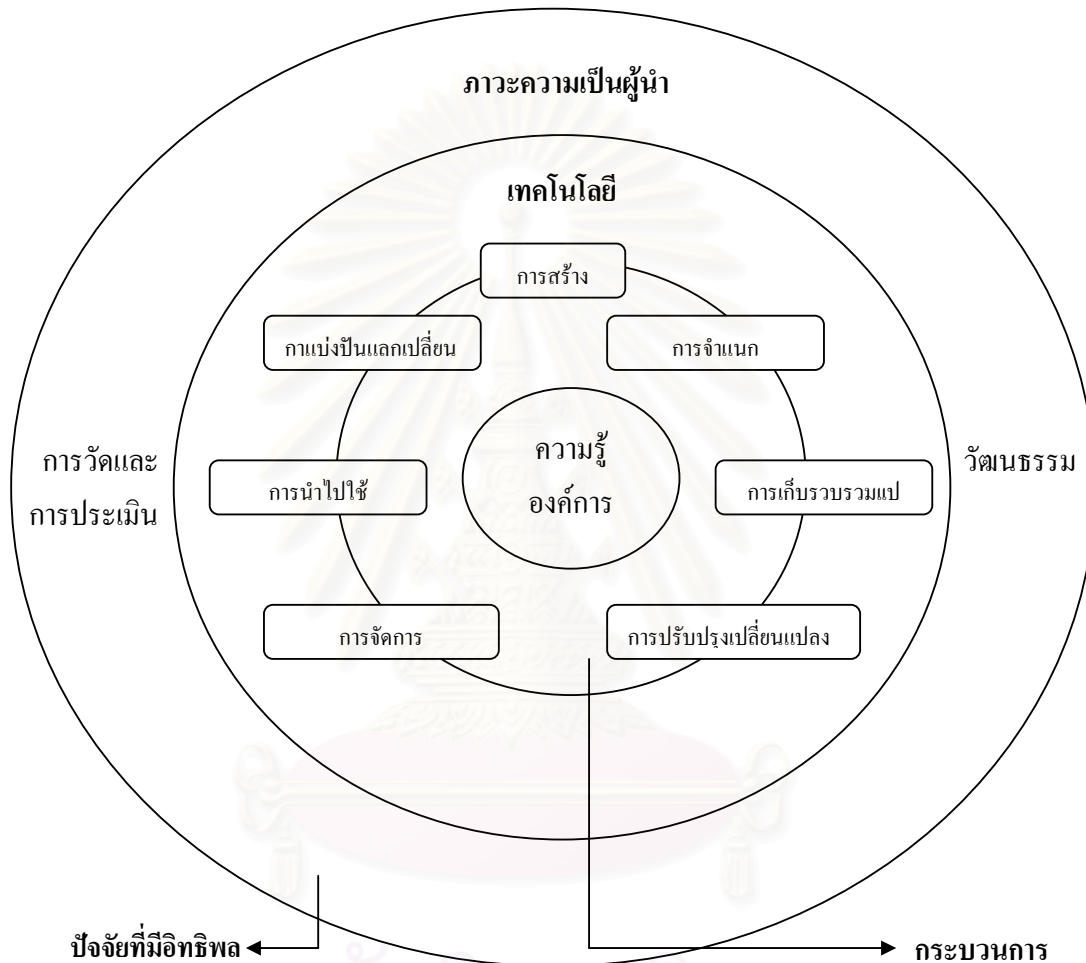


แผนภูมิที่ 17 การตรวจสอบความพร้อมการบริหารจัดการความรู้(Goh, 2000)

### 5.9 รูปแบบ กรอบความคิด และระบบ การบริหารจัดการความรู้

มีผู้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

- 1) รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ Arthur Anderson and The American Productivity and Quality Center (APQC, 1995) (แผนภูมิที่ 18)

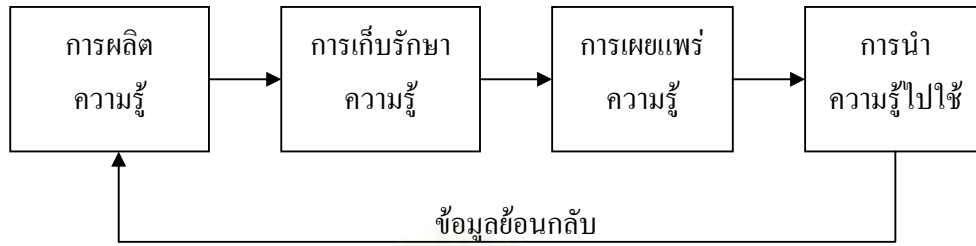


รูปที่ 18 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์การ

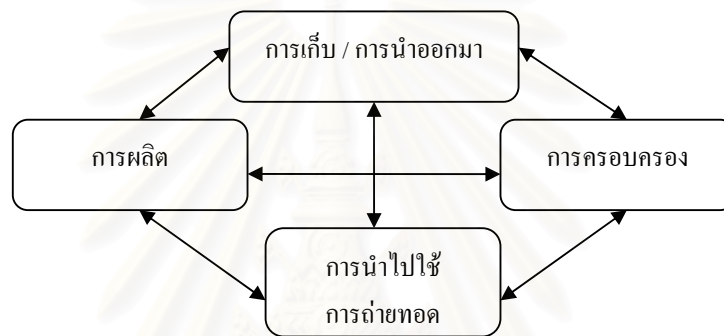
Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center (APQC, 1995)

จากแผนภูมิที่ 18 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย ความรู้เป็นแกนกลาง เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับกระบวนการจัดการ ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การ การวัด การประเมิน และ วัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ขององค์การ

- 2.) ระบบการจัดการความรู้ของ แอลลาวิ และ มอร์ส (Alavi, 1997, Morse, 1999) (แผนภูมิที่ 18 และ 19)



รูปที่ 19 ระบบการจัดการความรู้ ของ แอลลาวิ(AIavi, 1997)



แผนภูมิที่ 20 ระบบการจัดการความรู้ของ มอร์ส (Morse, 1999)

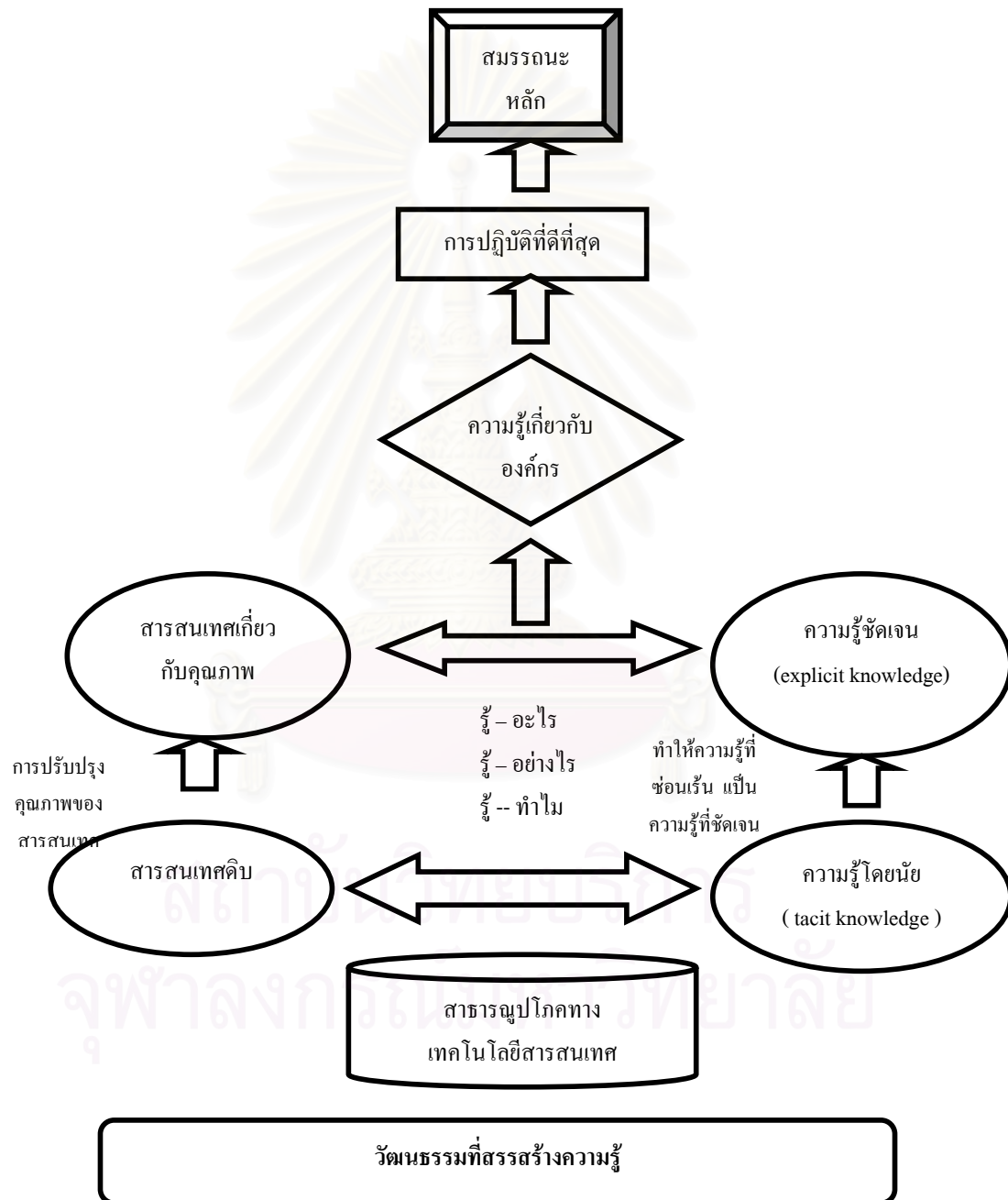
3) กรอบความคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ กรอเวอร์ และ ดาเวนพอร์ต (Grover and Davenport, 2001) (แผนภูมิที่ 21)

	องค์กร			
	กลุ่ม			
	บุคคล			
การพิจารณาโครงการ	สร้าง	→ เก็บรักษา / นำออกมา	→ ส่งทอด	→ นำไปใช้
การลงมือปฏิบัติ	สร้าง	→ เก็บรักษา / นำออกมา	→ ส่งทอด	→ นำไปใช้
กลยุทธ์				
โครงสร้าง				
บุคคล / วัฒนธรรม				
เทคโนโลยี				

แผนภูมิที่ 21 กรอบความคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ กรอเวอร์ และ ดาเวนพอร์ต(Grover and Davenport, 2001)

4) กระบวนการบริหารจัดการความรู้เชิงมโนทัศน์ของ ลี(Lee, 1997)

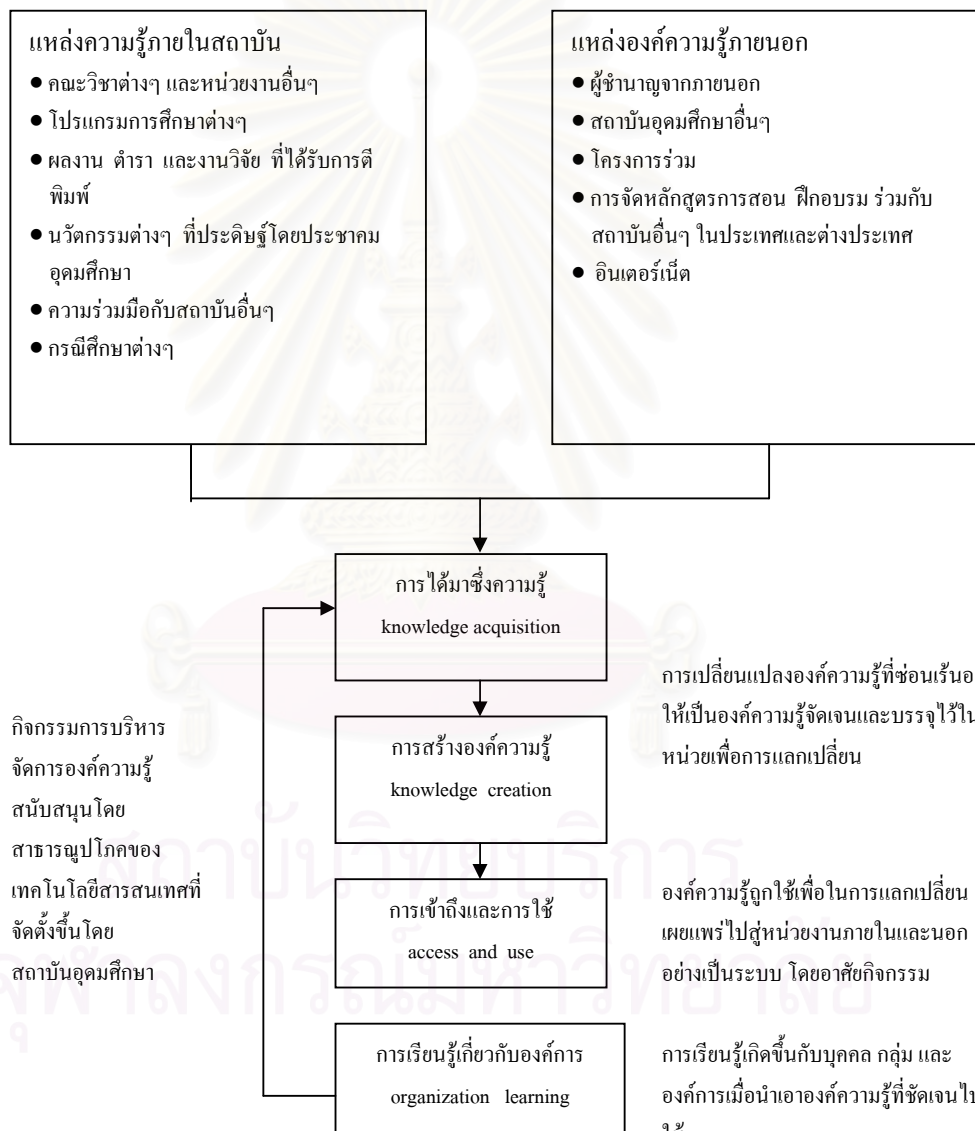
ตามแนวคิดของ ลี (Lee, 1997) กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือ วัฒนธรรมที่สรรสร้างความรู้ สาธารณูปโภคทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การปฏิบัติการที่ดีที่สุดในองค์กร และ สมรรถนะหลัก และการบูรณาการสมรรถนะหลัก ( แผนภูมิที่ 22 )



แผนภูมิ 22 กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้เชิงมโนทัศน์ ( Lee, 1997 )

5) โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้โดยใช้ฐานเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษา (Goh, 2000)

ตามโครงสร้างนี้ องค์ประกอบของของการจัดการความรู้ประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้(knowledge acquisition) การสรรสร้างความรู้(knowledge creation) การเข้าถึงและใช้ความรู้(access and use) และ การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร(organization learning) แหล่งของข้อมูลบนฐานเทคโนโลยีนั้นได้มาจากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 23



แผนภูมิที่ 23

โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ โดยใช้ฐานเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษา (Goh, 2000)

## 6) สถาปัตยกรรมโครงสร้าง การบริหารจัดการความรู้

ตามโครงสร้างนี้ องค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความรู้ คือ ภาวะผู้นำ การบริหารองค์การ เทคโนโลยี การบริหารระบบ และ พฤติกรรมองค์การ ส่วนสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย คือ การเมือง การปกครอง การเรียนรู้ ซึ่งมีศาสตร์วิชาที่รองรับเป็นรากฐานคือ วิศวกรรมศาสตร์ระบบ การพัฒนาองค์การ และ พฤติกรรมองค์การจะต้องมี (knowledge creation) การเข้าถึงและใช้ความรู้(access and use) และ การเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ (organization learning) แหล่งของข้อมูลบนฐานเทคโนโลยีนั้นได้มาจากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 24



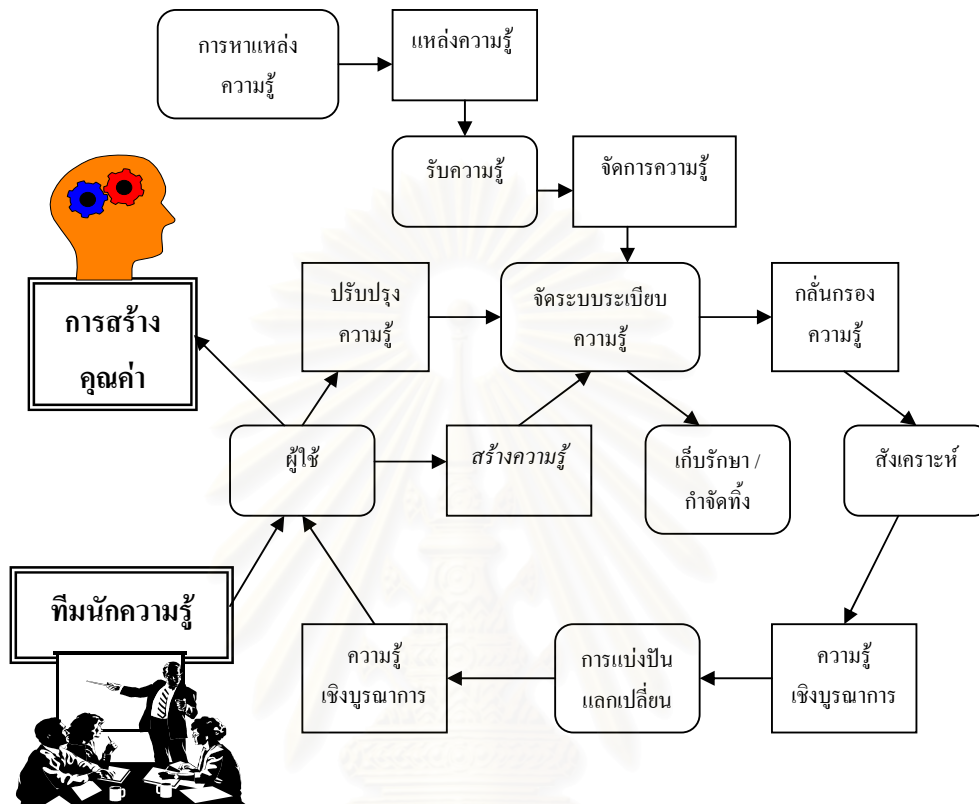
แผนภูมิที่ 24 กรอบความคิดสถาปัตยกรรมโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้(Stankosky, 1999)

## 7) วงจรชีวิตการบริหารจัดการความรู้

เวล(Vail, 2001) เสนอรูปแบบแนวคิด วงจรชีวิตการบริหารจัดการความรู้(แผนภูมิที่ 25) ซึ่งนออลลิคซ์เวอร์เคอร์เป็นตัวการกระตุ้นให้บุคคล(ผู้ใช้) สร้างความรู้ใหม่ ปรับปรุงความรู้เก่า และนำความรู้ไปทำให้เกิดคุณค่า ความรู้ได้มาจากแหล่งความรู้ภายนอก แหล่งความรู้ภายใน และ ได้มาจากการสร้างขึ้นโดยผู้ใช้ มีการนำความรู้ที่ได้มาไปจัดระบบระเบียบแล้วไปเก็บรักษาไว้หรือนำมาตรวจสอบกลั่นกรอง นำความรู้ที่กลั่นกรองไปสังเคราะห์กลายเป็นความรู้เชิงบูรณาการ มีการนำเอาความรู้เชิงบูรณาการ ไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้ใช้ ทำให้ความรู้ย้อนกลับมาสู่ผู้ใช้



ใหม่ ความรู้ย้อนกลับส่วนหนึ่งถูกนำไปปรับปรุงแก้ไข ส่วนหนึ่งถูกนำไปเป็นฐานสร้างความรู้ใหม่ และอีกส่วนหนึ่งถูกนำไปสร้างคุณค่า หมุนเวียนเช่นนี้ตลอดไปอย่างต่อเนื่อง



แผนภูมิที่ 25 วงจรชีวิตของการบริหารจัดการความรู้(Vail, 2001)

## ตอนที่ 6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ผู้วิจัย ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำการบริหารจัดการความรู้ ไปใช้ในองค์กรและสถาบันอุดมศึกษา ใน 3 ปัจจัยหลักคือ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และ วัฒนธรรมอุดมศึกษา

### 6.1 ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ

#### 1) ความหมาย อำนาจ และคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่ชักจูงให้บุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ โดยที่บุคคลที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นทำงานได้นั้น เรียกว่าผู้นำ(leader) และเรียกบุคคลที่ทำงานให้ภายใต้อิทธิพลของผู้นำนั้นว่า ผู้ตาม(follower) (Hollander, 1978)

ผู้บริหารและผู้นำมีความมีความแตกต่างกัน ย่อมเป็นไปได้ที่ผู้บริหารบางคนมีความเป็นผู้นำขณะที่ผู้บริหารบางคนขาดความเป็นผู้นำ ทำนองเดียวกันย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำบางคนเป็นผู้บริหาร ในขณะที่ผู้นำบางคนไม่ได้เป็นผู้บริหาร ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำมีดังนี้ (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ(Duncan, 1975 อ้างใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2543)

ประเด็น	ผู้บริหาร	ผู้นำ
แหล่งของควมมีอิทธิพล	ได้รับอำนาจหรือมีอำนาจตามตัวบทกฎหมาย	มีอำนาจโดยการยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม
การกำหนดจุดมุ่งหมาย	มองจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของผู้บริหารที่สูงขึ้นไป	มองจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์และความสนใจของกลุ่มเป็นหลัก
การมีส่วนร่วม	ถือว่าจุดมุ่งหมายและการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นสัมพันธ์กับองค์ประกอบภายนอกกลุ่ม	ถือว่าจุดมุ่งหมายและการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม
ความสัมพันธ์ทางสังคม	วางคนเหนือกลุ่มเสมอ	ใกล้ชิดกับสมาชิกในกลุ่ม

จากความหมายของความเป็นผู้นำ และความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบตามที่แต่อาจจะไม่ใช่เป็นผู้นำเสมอไป แต่ผู้นำมักเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือตามสถานการณ์และมักจะได้รับการยอมรับสูง ผู้บริหารมักมาจากการแต่งตั้ง แต่ผู้นำมักมาจากการเลือกตั้ง การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้ดั่งนั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายจึงควรที่จะมีลักษณะที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ

## 2) อำนาจของผู้นำ

ลี (Lee, 1980 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542) ได้จำแนกอำนาจของผู้นำไว้ทั้งสิ้น 5 ลักษณะคือ อำนาจโดยตำแหน่ง (position power) เป็นอำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ(coercive power) เป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาสามารถลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อำนาจการให้รางวัล(reward power) เป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในการตอบแทนการทำงานหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนา อำนาจของความเชี่ยวชาญ(expertise power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นที่ยอมรับของกลุ่มและยินยอมทำตาม และอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิงหรือความเด่นพิเศษ(reference or charismatic power) เป็นอำนาจที่บุคคลจะเอาอย่างหรืออ้างอิงกับคุณลักษณะเด่นของบุคคลนั้น

## 3) รูปแบบของผู้นำ

ลิเคอร์ท(Likert, 1967) ได้จำแนกรูปแบบผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังนี้

3.1) ผู้นำแบบเผด็จการ(authoritative) คือ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียว โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

3.2) ผู้นำแบบมีเมตตา(benevolent authoritative) คือ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและวิจารณ์คำสั่งได้ มีความยืดหยุ่นกว่าแบบแรก

3.3) ผู้นำแบบร่วมมือ(consultative) คือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการปฏิบัติโดยมีการปรึกษาร่วมมือกับสมาชิก ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในบางเรื่องได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้นโยบายหลัก

3.4) ผู้นำแบบการมีส่วนร่วม(participative) คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดแผนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

ตามความเห็นของ ลีเคอร์ท เขาเชื่อว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด เพราะจะทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง การบริหารงานมีคุณภาพกว่ารูปแบบอื่นๆ

#### 4) ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา

ในการบริหารอุดมศึกษานั้นการบริหารวิชาการเป็นหัวใจของการอุดมศึกษา คณบดีและหัวหน้าภาควิชา เป็นผู้ที่มีบทบาทและรับผิดชอบโดยตรงนั้น โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดซึ่งถือว่าเป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความพร้อมในทุกด้าน รอบรู้ในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับ วิชาการ บุคลากร และการบริหาร มีความสามารถใช้ภาวะความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม (วิจิตร วรุฒบางกูร, 2535) ภาวะผู้นำอธิการบดี คณบดี และ หัวหน้าภาควิชา ในสถาบันอุดมศึกษามีดังนี้

##### 4.1) ภาวะผู้นำและอำนาจของอธิการบดี

งานวิจัยหลายฉบับได้กล่าวถึงลักษณะของอธิการบดีที่ สรุปลได้ดังนี้

4.1.1) อธิการบดีต้องสามารถโน้มนำ ชักจูงบุคคลอื่น ชอบประนีประนอม ในประเด็นสำคัญ จะต้องตระหนักว่าความสำเร็จในการบริหารงานนั้น มีความรับผิดชอบ มีพลังในการทำงาน ความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา กล้าที่จะใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ มีความคิดริเริ่มเป็นของตนเอง มีความสามารถในการมอบอำนาจหน้าที่ มีอารมณ์ดีและมีอารมณ์ขัน ริเริ่มสิ่งใหม่ในสังคม มีความยุติธรรม มีความเชื่อมั่นตนเอง ตัดสินใจแน่วแน่ กล้าแสดงออก แบ่งปันชื่อเสียงและความสำเร็จร่วมกับผู้อื่น ยอมรับความผิดพลาด รู้จักการให้กำลังตนเองและผู้อื่น อดทนต่อความขัดข้อง (วิจิตร วรุฒบางกูร, 2535)

4.1.2) อธิการบดีจะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถสร้างและจัดการในเรื่องความสัมพันธ์อย่างดี มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง มีการสื่อสารที่ชัดเจน มีความฉลาดทางสติปัญญา สนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด มีความรับผิดชอบสูงและยืดหยุ่น มีความเชื่อมั่นสูง และมีความสามารถในการบริหารการเงินอย่างดี

นอกจากนี้อธิการบดีต้องมีความรอบรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาทุกด้าน ได้แก่ งานวิชาการ วัฒนธรรม สังคม การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ และระบบโครงสร้าง(Smith, 2000)

แมทเทอร์น(Mathern, 1998) ได้วิจัยเรื่อง “Leadership Strategies of American University Presidents: A Leadership Model Analysis” สรุปได้ว่า อธิการบดีใหม่นิยมใช้รูปแบบกลยุทธ์ผู้นำที่เรียกว่า Interpretive Strategy คือเน้นที่สมาชิกขององค์กรในการพยายามพัฒนาสังคมท่ามกลางมวลสมาชิก โดยจงใจให้สมาชิกเชื่อและปฏิบัติในทิศทางที่คาดหวังในผลผลิตในเชิงบวกของสถาบัน สำหรับอธิการที่มีประสบการณ์มานานชอบที่จะใช้รูปแบบกลยุทธ์ผู้นำที่เรียกว่า Linear Strategy คือดำเนินไปตามขั้นตอนของรูปแบบที่กำหนดไว้ การตัดสินใจของผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้แก่คลุมตั้งแต่บนลงล่างทั่วองค์กร

อธิการบดีมีตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ ซึ่งมี 5 ประเภทคือ อำนาจบังคับ อำนาจตอบแทน อำนาจชอบธรรม อำนาจความรู้ความชำนาญ และอำนาจบารมีหรือเสน่ห์ โดยอธิการบดี ควรจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญๆ ดังนี้ (Fisher, 1984 อ้างใน วิจิตร วรุตบางกูร, 2535) คือ ความดีงามและความเป็นธรรม การใช้อำนาจบารมีควบคู่ไปกับอำนาจความรู้ และอำนาจอันชอบธรรมและใช้อำนาจบังคับและอำนาจตอบแทนเป็นครั้งคราว การแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ซึ่งช่วยเสริมอำนาจอธิการบดี และการไม่ใช้อำนาจชอบธรรมเกินขอบเขต

#### 4.2) ภาวะผู้นำและอำนาจของคณบดี

คณบดีต้องมีความเป็นนักวิชาการสูง รอบรู้สาขาวิชาที่ตนเองดูแล รักในการศึกษาค้นคว้าและทันสมัย เป็นผู้พัฒนาคณะวิชา มีความสามารถในการบริหารและประสานงานปรับตัวเข้ากับวิถีทางการเมืองในมหาวิทยาลัยได้อย่างดี อดทน เข้มแข็ง มีความรู้เข้าใจหลักสูตร แผนการเปิดการเรียนการสอน และ โครงการด้านวิชาการเป็นอย่างดี(Morris, 1981)

อำนาจที่ใช้ได้ดีที่สุดของคณบดีคือ อำนาจความรู้ รองลงมาคือ อำนาจเสน่ห์ หรือบารมี และอำนาจอันชอบธรรม อำนาจที่คณบดีควรใช้น้อยที่สุดคือ อำนาจบังคับและอำนาจตอบแทน (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535)

#### 4.3) ภาวะผู้นำและอำนาจของหัวหน้าภาควิชา

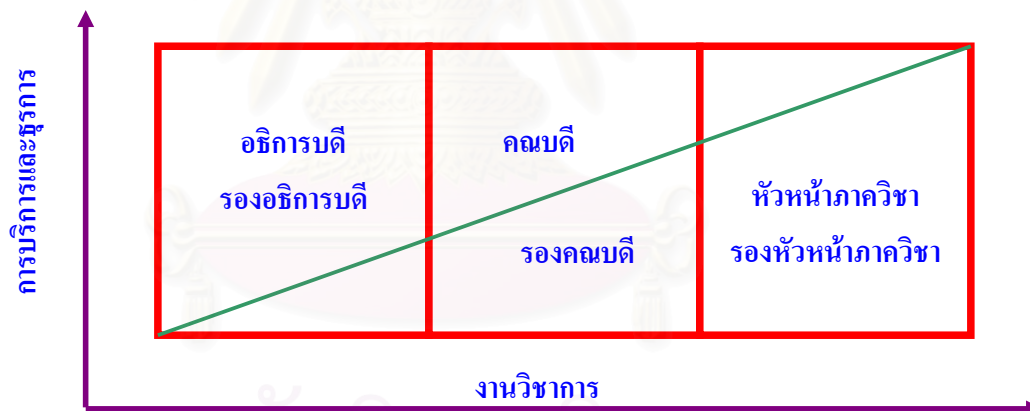
วิจิตร วรุตบางกูร(2535) ให้ข้อคิดเห็นว่า คุณลักษณะของหัวหน้าภาคที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการเข้าใจปัญหาและแก้ปัญหาในลักษณะที่เพื่อนร่วมงานยอมรับ สามารถปรับตัวและแบบบริหารกลมกลืนกับสถานการณ์ สามารถกำหนดเป้าหมายของภาควิชาและดำเนินการไปสู่เป้าหมาย รู้ถึงขอบเขตอำนาจของตน สามารถดำเนินการตามนโยบายในระดับปฏิบัติได้ลุล่วง สามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับอาจารย์ในภาควิชาอย่างเหมาะสม อำนาจในระดับหัวหน้าภาค คือ มีอำนาจตามระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นอำนาจที่ได้รับมอบหมายเป็นทางการจากผู้บริหารระดับสูง มีอำนาจตามตำแหน่งไม่ใช่อำนาจโดย

กฎหมายแต่มีอิทธิพลต่อการสั่งการ เสนอแนะและร้องขอ มีอำนาจส่วนตัวซึ่งจะมีมากขึ้นอยู่กับความเคารพนับถือและจงรักภักดีที่มีต่อหัวหน้าภาควิชา และมีอำนาจความรู้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้นำอุดมศึกษาทุกระดับตั้งแต่อธิการบดีลงมาถึงหัวหน้าภาควิชาคือความรู้ เพราะความรู้นำมาซึ่งพลังการตัดสินใจที่สร้างสรรค์ ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำทุกระดับต้องมี ความรู้เป็นอำนาจที่จะผลักดันให้องค์การหรือสถาบันบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่กำหนด เป็นอำนาจที่มั่นคงและยั่งยืนที่สุดในบรรดาอำนาจทั้งหมดที่ผู้นำพึงมี ผู้นำสถาบันอุดมศึกษาที่เปี่ยมไปด้วยอำนาจแห่งความรู้ จะมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการตอบสนองปรัชญา วัตถุประสงค์ และภารกิจอุดมศึกษา คือ เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการผลิตองค์ความรู้ที่มีคุณค่า การจัดเก็บรักษาองค์ความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง สถาบัน และสังคมโลก

#### 5) ผู้นำกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดของ คอร์สัน(Corson, 1975 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2542 ) มี 2 ประการ คือ การบริหารวิชาการ และการบริการ โดยที่ผู้นำทุกระดับได้แก่ อธิการบดี คณบดี และ หัวหน้าภาค ต้องส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องในระดับที่ต่างกัน ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ (แผนภูมิที่ 256)



แผนภูมิที่ 26 ระดับความรับผิดชอบของ อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา

จากแผนภูมิที่ 26 หัวหน้าภาควิชาได้รับผิดชอบด้านวิชาการสูงที่สุด แต่จะรับผิดชอบด้านการบริการและธุรการน้อยที่สุด คณบดีรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นวิชาการและการบริการและธุรการในระดับที่ปริมาณเท่ากันแต่ในส่วนที่เป็นบริการและธุรการน้อยกว่าอธิการบดี และในส่วนที่เป็นวิชาการน้อยกว่าหัวหน้าภาค อธิการบดีรับผิดชอบการบริการและธุรการสูงสุดและรับผิดชอบด้านวิชาการต่ำสุด



## 6) ผู้นำตามทฤษฎีของบิช

บิช(Bush, 1995) ได้จำแนกสไตล์ของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ตามโครงสร้างของสถาบัน 6 สไตล์ ดังนี้

- 6.1) โครงสร้างเชิงแบบแผน(formal) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและนโยบาย
- 6.2) โครงสร้างเชิงการเมือง(political) ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมและใกล้ชิด
- 6.3) โครงสร้างไม่ชัดเจน(ambiguity) ผู้นำจะใช้เทคนิคและไม่เข้าไปก้าวท้าว
- 6.4) โครงสร้างเชิงบุคคล(subjective) ผู้นำจะใช้วิธีแบบแก้ปัญหา และ ควบคุม
- 6.5) โครงสร้างเชิงเพื่อนร่วมงาน(collegial) ผู้นำให้แสดงข้อคิดเห็นและลงมติ
- 6.6) โครงสร้างเชิงวัฒนธรรม(cultural) ผู้นำสร้างเอกลักษณ์และค่านิยมร่วม

## 7) ผู้นำในองค์กรยุคใหม่

ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ผู้นำก็ยังคงมีบทบาทและมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรทั้งหลาย สไตล์ภาวะผู้นำที่หลากหลายและเคยเป็นที่ยอมรับกันในอดีต ไม่อาจนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเรียกกันว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันได้ การที่นำพองค์กรให้อยู่รอดได้และเจริญรุ่งเรืองต่อไป ผู้นำจำเป็นต้องปรับกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำในองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถบริหารองค์กรที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

จากเดิม	ไปสู่
การเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง	การปฏิรูป
การปรับปรุงคุณภาพ	การปรับหรือกระบวนกร
ความสัมพันธ์ 2 มิติ(matrix)	เครือข่าย(network)
การประเมิน/ตราค่า	การบริหารจัดการ
โรคกลัวเทคโนโลยี	ประทับใจเทคโนโลยี
หน้าที่	กระบวนการ
ควบคุม	เอื้ออำนาจ
การจ้าง/การใช้	ความสามารถในการจ้าง/ใช้

ทักษะที่สำคัญของผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ที่ควรมี(วิรุจ มาณะศิริรานนท์, 2541)

ประกอบด้วย



7.1) การเรียนรู้กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์

7.2) การเรียนรู้วัฒนธรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมการประเมินคุณภาพ และวัฒนธรรมการเรียนรู้

7.3) การเรียนรู้เชิงระบบ ได้แก่ การวางแผนที่เป็นระบบ และ การบริหารงาน

7.4) การเรียนรู้ภาวะผู้นำ ได้แก่ การบริหารความขัดแย้ง การเสริมพลังอำนาจ ความชำนาญในการเป็นผู้นำ ความชำนาญในการเจรจาต่อรอง และ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ เช่น การจัดอันดับ(benchmarking) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์(creative problem solving) กระบวนการวิจัย(research methodology) การคิดที่เป็นระบบ(systematic thinking)

7.5) การเรียนรู้กระบวนการงาน ได้แก่ ความชำนาญคอมพิวเตอร์ ความชำนาญด้านบุคคล และ เทคโนโลยี

7.6) การเรียนรู้ร่วมกัน ได้แก่ การสร้างทีมงาน การบริหารทีม การทำงานเป็นทีม

8) ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้

ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อองค์การทุกองค์การ เพราะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้นำที่ปรับกระบวนการทัศน์เดิม คือ จากเป็นผู้กำหนดทิศทาง(set the direction) เป็นผู้ตัดสินใจ(make the key decision) และเป็นผู้กระตุ้นพลัง(energize the troop) ไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ คือเป็น ผู้ออกแบบ(designer) ผู้ช่วยเหลือ(steward) และ เป็นครู(teacher) (Senge, 1990)

บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบ นโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์การรวม ไปถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้

บทบาทผู้นำในฐานะผู้ช่วยเหลือ คือ หาวิธีที่ดีที่สุดในการกำหนดภารกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์การ เช่นมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

บทบาทผู้นำในฐานะเป็นครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์การให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ ให้เข้าใจถึงพลังที่เป็นระบบที่จะเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์การ ให้เกิดทักษะของการทำงานร่วมกัน

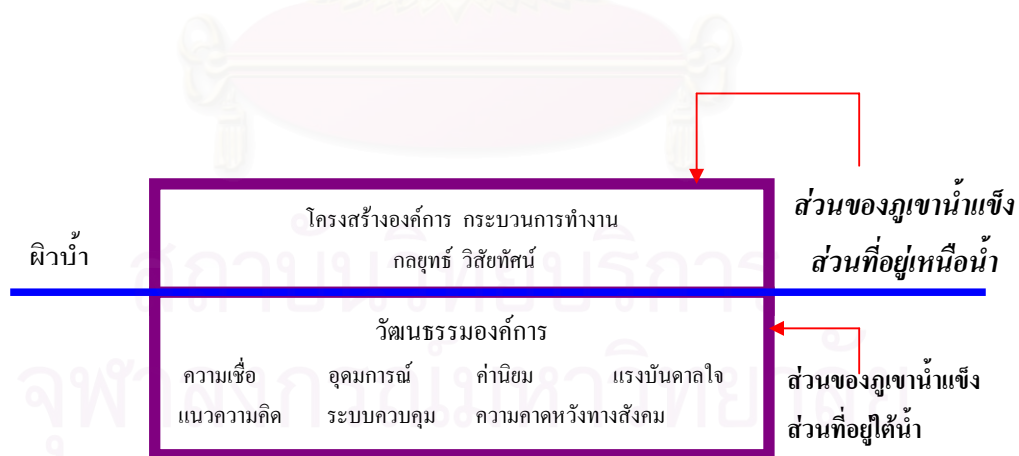
เมอร์รอน(Merroun, 2000) ได้กล่าวว่า โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กฎเก่าไม่สามารถนำมาใช้ได้ อีก วิธีการทางตรรกะและการทำนายก็ไม่ได้เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จอีกต่อไป ในยุคโลกาภิวัตน์ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะต้องรักษาองค์ให้อยู่รอดได้ และนำพาองค์การสู่การเจริญเติบโตแบบยั่งยืน บทบาทที่สำคัญของผู้นำในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ คือ เป็นผู้สนับสนุนและผลักดัน ให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ เป็นผู้สร้างอนาคตขององค์การ ให้มีทิศทางชัดเจนและยั่งยืน เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ เป็น

ผู้ออกแบบระบบขององค์กร เป็นผู้สร้างการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้งในส่วนที่เป็นระดับบุคคลและระดับองค์กร

## 6.2 วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมอุดมศึกษา

ยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างไม่มีขีดจำกัด ความรู้ใหม่ๆ ถูกพัฒนาเพิ่มขึ้นและนำกลับไปใช้ใหม่ การที่องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น กระบวนทัศน์ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร และ วัฒนธรรม ในด้านวัฒนธรรมนั้น ผู้นำองค์กรหรือสถาบันจะต้องรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนของน้ำ (แผนภูมิที่ 27) ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็น (Metsa-Simola, 2002) แต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตการณ์หรือผลเสียหายให้แก่องค์กรหรือสถาบันได้ ในทางกลับกันถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรหรือสถาบัน ก็จะมีผลทำให้องค์กรหรือสถาบันประสบความสำเร็จและเจริญงอกงาม

วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กร จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กร มีความภาคภูมิใจ มีความซื่อสัตย์ กล้าคิดกล้าทำ รักและผูกพันในองค์กร เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และ องค์กร



รูปที่ 27 วัฒนธรรมองค์กร: ภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำ (Metsa-Simola, 2002)

### 6.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อความเจริญงอกงาม ทั้งด้านความคิด ความรู้สึก แล้วแสดงออกให้เห็นเป็นวิถีชีวิตของส่วนรวม เช่น ความประพฤติและกิริยาหรือการกระทำใดๆ ของมนุษย์ให้เป็นแบบเดียวกัน ซึ่งจะปรากฏทางภาษา ศิลปะ ความเชื่อถือ ระเบียบ ประเพณี จนกลายเป็นมรดกของสังคมที่มีการรักษาและสืบทอดให้เจริญงอกงามต่อๆ กันมา (อนุมานราชธน, 2515) สำหรับความหมายของวัฒนธรรมในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) คือ ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความก้าวหน้าของชาติ และ ศีลธรรมอันดีของประชาชน

วัฒนธรรมองค์การคือ ค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์และ แรงบันดาลใจ มีความผสมผสานและร่วมกันของบุคคลในองค์การ(Crak & Neive, 1992; ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2542) ค่านิยมเป็นรากฐานความเชื่อร่วมกันของการให้คุณค่าการกระทำอย่างใด อย่างหนึ่ง เช่น การให้คุณค่าในเรื่องของความขยันในการทำงาน ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ความคาดหวังเป็นความรู้สึกร่วมกันว่า ควรจะทำอะไรหรือไม่ควรจะทำอย่างไรเมื่ออยู่ร่วมกัน เช่น คาดหวังว่าบุคคลในองค์การ มีความเกรงใจต่อกัน มีความเคารพต่อกัน มีความจริงใจต่อกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกันที่จะทำงานร่วมกัน อุดมการณ์และแรงบันดาลใจเป็นเป้าหมายอุดมคติในภารกิจขององค์การร่วมกัน เช่น การเสียสละเพื่อส่วนรวม การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสูงสุดอย่างมีคุณธรรม

### 6.2.2 บทบาทของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญ คือ (ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2542)

#### 1) ควบคุมพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมของบุคคลจะดำเนินไปตามค่านิยม ความคาดหวัง อุดมคติ และ ปทัสถานของสังคม สมการพฤติกรรม คือ  $B = f(P \times E)$

B = พฤติกรรม P = บุคลิกภาพ E = สิ่งแวดล้อม

#### 2) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ปทัสถาน(Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง คือ ความกล้าเสี่ยง การให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก การมีเป้าหมายร่วมกัน ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ และความเชื่อในการลงมือกระทำ

#### 3) บ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ

ความสำเร็จขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนคือ โครงสร้างองค์การ การบวนการการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องต้องกัน ตัวอย่าง วัฒนธรรมที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จเช่น มีค่านิยมของการใฝ่รู้ มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน มีค่านิยมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้และใช้ร่วมกัน

### 6.2.3 ประโยชน์ของการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

- 1) เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นทางการ
- 2) เป็นตัวจัดระเบียบของกิจการ
- 3) เป็นเบ้าหลอมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
- 4) เป็นตัวควบคุมสังคมที่ไม่เป็นทางการ

### 6.2.4 แนวทางการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์(2542) เสนอแนวทางการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนี้

- 1) ศึกษารูปแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรม
- 2) วิเคราะห์ประวัติขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์วัฒนธรรม
- 3) สร้างปรัชญา อุดมการณ์ วิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) ลงมือเปลี่ยนแปลง
- 5) วัดผล/ประเมินผล และปรับปรุง

### 6.2.5 วัฒนธรรมสำหรับการถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการการบริหารจัดการจัดการความรู้ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างให้มียากที่สุด วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ ต้องไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมขององค์กร และ ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร(Davenport and Prusak,1998)

ดาเวนพอร์ท และ พรูแซก(Davenport and Prusak, 1998) กล่าวว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดขึ้นได้หลายประการ ในการเอาชนะอุปสรรคหรือตัวเสียดทาน มีดังนี้ (ตารางที่ 9)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

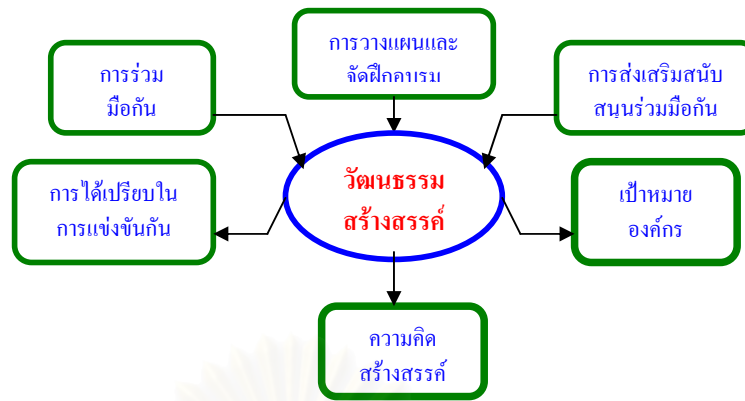
## ตารางที่ 9 อุปสรรคและแนวทางแก้ไข ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้

อุปสรรค / ตัวเสียดทาน	แนวทางแก้ไข
ความไม่ไว้วางใจ	จัดประชุมแบบพบปะกันจริง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ
ความคิดแยกทางวัฒนธรรม	การทำงานเป็นทีม การสลับเปลี่ยนงาน
การไม่มีเวลาที่จะพบปะกัน	หาเวลา และสถานที่สำหรับการถ่ายทอด ความรู้ เช่น จัดห้องสนทนา ทำรายงาน การ ประชุม
ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดไม่มีความสามารถเพียงพอในการซึมซับความรู้	สอนให้บุคลากรมีความยืดหยุ่น ใ้เวลาได้เรียนรู้รับบุคลากรที่เปิดใจรับความคิดใหม่
การเชื่อว่าความรู้เป็นสิ่งพิเศษสำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้น	สร้างวิธีการเข้าถึงความรู้แบบไม่เรียงลำดับจากบนลงล่าง ชี้ให้เห็นว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะภาพของคนที่เป็นแหล่งความรู้
ความไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือการไม่ชอบขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการชอบทำงานร่วมกัน

### 6.2.6 วัฒนธรรมสร้างสรรค์

ความหลากหลายของวัฒนธรรมในองค์กร มีทั้งข้อดีคือการเกิดมุมมองที่ต่างกันไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ ข้อเสียคือการนำไปสู่ความขัดแย้ง แบ่งพรรคแบ่งพวก การพัฒนาวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ จึงจำเป็นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคคลในขณะเดียวกันก็ไม่กีดกันและทำลายแนวความคิดความเป็นตัวของตัวเอง โดยให้ทุกคนได้เข้าใจถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การพัฒนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการคือ การร่วมมือ การวางแผนจัดฝึกอบรม และการส่งเสริมสนับสนุน (แผนภูมิที่ 28)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 28 แนวคิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์(วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์, 2542)

### 6.2.7 วัฒนธรรมอุดมศึกษา

ความหมายของวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษานั้น โดยทั่วไปไปแล้วเน้นในเรื่องของการใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของกลุ่ม(Kuh and White,1988) ความแตกต่างของวัฒนธรรมในอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้อง จำแนกได้ตามลักษณะของศาสตร์สาขาวิชา พันธกิจ โครงสร้างสถาบัน คุณลักษณะอาจารย์และนักศึกษา ระบบอุดมศึกษาสากล ประวัติศาสตร์ และการเมืองการปกครอง วัฒนธรรมที่หล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมอุดมศึกษา และมีความสำคัญต่อการบริหารความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จึงได้แก่ วัฒนธรรมอาจารย์ วัฒนธรรมวิชาการ และ วัฒนธรรมสถาบัน(Clark & Neave, 1992)

#### 1) วัฒนธรรมอาจารย์

อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างกัน ทางด้านความเชื่อ ความคิดทัศนคติ และ ความถนัด จึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมย่อยขึ้นมา คือ วัฒนธรรมของวิชาชีพและสาขาวิชา ซึ่งแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ต่างกัน ดังนั้นวัฒนธรรมของวิชาชีพและสาขาวิชาจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการจำแนกกลุ่มของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาถูกหล่อหลอมด้วยหลายวัฒนธรรม แต่วัฒนธรรมที่เป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ที่แสดงออกของอาจารย์ คือ วัฒนธรรมสาขาวิชา(Ruscio, 1987) อาจารย์จะผูกพันกับวิชาที่เรียนและสอน และมักจะยึดติดไม่เปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

ข้อค้นพบจากผลสรุปการวิจัยของ สุนทราวดี เขียวพิเชษฐ(2538) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย มีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการความรู้ ในระดับที่มีความสำคัญมากดังนี้ (ตารางที่ 10)



ตารางที่ 10 วัฒนธรรมของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทยด้านความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม

ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของอาจารย์	ข้อความบรรยาย
ด้านทัศนคติต่อวิชาชีพ	อาชีพอาจารย์มีความสำคัญ เพราะทำหน้าที่สร้างทรัพยากรมนุษย์
ด้านความผูกพันกับมหาวิทยาลัย	ทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
ด้านการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ	1. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการจากตำราเล่มใหม่ๆ อยู่เสมอ 2. อ่านวารสารวิชาการอยู่เป็นประจำ 3. แลกเปลี่ยนความคิดในกลุ่มกัลยาณมิตรที่สนใจวิชาการอยู่เสมอ 4. เข้าร่วมการอบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ
ลักษณะอาจารย์ที่เน้นการสอน	1. เชื่อว่ากระบวนการถ่ายทอดความรู้เป็นศาสตร์ที่อาจารย์ควรศึกษาเพิ่มเติมนอกเหนือจาก ศาสตร์ของตน 2. สอนนิสิตทั้งความรู้ในและนอกห้องเรียน 3. นำเอาผลการวิจัยมาประกอบการสอน
ลักษณะอาจารย์ที่เน้นการบริการวิชาการ	การทำงานบริการวิชาการเป็นการสร้างสมประสงค์ของอาจารย์
ลักษณะของอาจารย์ที่เน้นงานบริหาร	ไปใช้สิทธิ์ทุกครั้งที่มีการหยั่งเสียงประชามติในมหาวิทยาลัย
ลักษณะของอาจารย์ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนอาจารย์	อาจารย์ทุกคนมีความเสมอภาคกันในเรื่องวิชาการ

### 1) วัฒนธรรมวิชาการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมวิชาการ ด้านความเชื่อถือ พันธกิจ และพฤติกรรมของประชาคมอุดมศึกษา คือ รูปแบบสถาบันและระบบอุดมศึกษาสากล ลักษณะที่ปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ ( Kuh and White, 1988)

- 2.1) ความซื่อสัตย์ในสติปัญญา ความมีคุณธรรม ความใจกว้าง เปิดเผย
- 2.2) ความมีอิสระในการสอน การเรียนรู้และวิจัย
- 2.3) ความเป็นชุมชนอุดมศึกษาของผู้มีความรู้วิชาการและวิชาชีพ
- 2.4) ความเชื่อและการรับรู้ในเรื่องคุณภาพว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า

### 2) วัฒนธรรมสถาบัน

เป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ต่อไปนี้เป็น พันธกิจและจุดมุ่งหมายของสถาบัน ขนาดของสถาบัน ความซับซ้อนของโครงสร้างสถาบัน อายุของสถาบัน ประวัติ

สถาบัน และทำเลที่ตั้งของสถาบัน(Kuh and White, 1988) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้วัฒนธรรมสถาบันแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน

### 6.3 การสื่อสารความรู้

#### 6.3.1 ความหมายและความสำคัญของกรสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลไปสู่บุคคลหนึ่ง ความก้าวหน้าของสังคมมนุษย์เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถที่ถ่ายทอดความนึกคิดออกมาในรูปแบบต่างๆ โดยอาศัยศิลปะของการสื่อสาร การสื่อสารไม่เพียงแต่จะทำให้มนุษย์ได้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมมาจากอดีต แต่ยังช่วยทำให้เกิดความต่อเนื่องของความเจริญก้าวหน้าแก่นมนุษย์ในอนาคต การสื่อสารจึงเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมความรู้ของวิชาการต่างๆ ในแต่ละยุคให้เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดบรรยากาศความเข้าใจระหว่างกัน ช่วยจูงใจให้เกิดความรู้สึทางด้านดี เพราะทุกคนรู้ว่าจะได้รับผลตอบแทนอะไร ในทำนองกลับกันจะเกิดผลเสียอะไรหากไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ สรุปได้ว่า การสื่อสารความรู้ คือ กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลติดต่อรับรู้และส่งความรู้ไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น โดยที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีปฏิริยาตอบรับ ดังนั้นความสำคัญของการสื่อสารในองค์การสามารถพิจารณาได้ 3 ลักษณะคือ (เสนาะ ตีเขาว์, 2541)

1) การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย การที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายของการสื่อสารก็เพราะคนใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้เหมาะกับข้อมูลและเหตุการณ์ที่ต้องการ กระบวนการในการสื่อสารจะเลือกใช้คำ สัญลักษณ์ หรือ วิธีการใดได้ถูกต้องเหมาะสมก็เพราะบุคคลนั้นเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่เลือกใช้นั้น ซึ่งทำให้บุคคลอื่นที่ติดต่อเข้าใจความหมายอย่างเดียวกัน

2) การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ บุคคลย่อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่า รูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดอย่างหนึ่งที่แตกต่างกัน การเลือกใช้คำ วิธีการ และ กิริยาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารจะสะท้อนให้เห็นถึง แนวคิด ความคิด และ พฤติกรรมของบุคคล

3) การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ ระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนเกิดจากการสื่อสาร 2 รูปแบบ รูปแบบแรก คือ การพูดหรือการเขียน รูปแบบที่ 2 คือ การใช้ภาษาท่าทาง การแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ ที่กระทำในทั้ง 3 รูปแบบเหล่านี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

### 6.3.2 องค์ประกอบของการสื่อสาร

องค์ประกอบของการสื่อสารตามแนวคิดของ เบอร์โวลด์(Berio, 1960) จำแนกออกได้เป็น 4 องค์ประกอบ คือ ผู้ส่งสาร(encoder) ผู้รับสาร(decoder) ช่องทางการสื่อสาร(channel) และ สาร(message)

#### 1) ผู้ส่งสารและผู้รับสาร

ในการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสาร อาจเป็นได้ทั้งบุคคลและหน่วยงาน ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการสื่อสาร คือ บุคลิก อุปนิสัย และ สมรรถนะของผู้ส่งและผู้รับสาร เช่น หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน องค์การ สถาบัน หรือ คณะทำงาน ความน่าเชื่อถือในการส่งสารจากผู้ส่งสาร เบอร์โวลด์(Berio, 1960) เสนอ ไว้ 3 ประการ คือ ประการแรก สร้างความอบอุ่นใจ คุณลักษณะที่พึงมี เช่น ใจดี เข้ากับคนอื่นง่าย มีความเป็นมิตร ไม่ขัดคอใคร สุภาพ ไม่เห็นแก่ตัว เอื้อเฟื้อ ร่าเริง มีศีลธรรม อุดมทน สงบเยือกเย็น ประการที่สอง คือ มีความสามารถจาก การได้รับการฝึกฝน การมีอำนาจตามหน้าที่ และ การมี เชี่ยวชาญ ประการสุดท้าย คือ การมีพลวัตแห่งตน เช่น ความแคล่วคล่อง กระตือรือร้น เป็นฝ่ายรุก

การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับตนเอง(intrapersonal communication) และ ระดับระหว่างบุคคล(intrapersonal communication) และระดับระหว่างบุคคล(interpersonal communication) (เสนาะ ดิยาวี, 2541) การสื่อสารกับตนเอง คือ การพูดและคิดกับตัวเอง ในแต่ละวันบุคคลจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการสื่อสารรอบตัวเอง กิจกรรมเหล่านั้นจะเข้าไปอยู่ในจิตใจและนำไปคิดเมื่อบุคคลนั้นอยู่คนเดียวตามลำพัง การสื่อสารกับตนเองจะเกิดขึ้นก่อนการสื่อสารระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการ อยากได้เห็น ได้รับความรู้ หรือ ได้สัมผัส กับสิ่งที่ตัวเองคาดหวังไว้ ส่วนการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ก่อให้เกิดผล 3 ประการคือ ลดความกลัวลง ให้มีความสอดคล้องกัน และ สร้างความไว้วางใจกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลทำให้เข้าใจตนเองและเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น การที่บุคคลสื่อความกับบุคคลอื่นซึ่งสอดคล้องกับความรู้สึกรู้สึกของตนเอง จะช่วยทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพและสร้างความไว้วางใจให้กับบุคคลอื่นที่ติดต่อด้วย จะช่วยทำให้การสื่อสารเกิดขึ้นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เพราะรู้สึกอิสระที่จะแสดงออก มีความพอใจที่จะติดต่อสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

#### 2) ช่องทางการสื่อสารความรู้

ช่องทางของการสื่อสารจะมีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกัน(Krogh, 1998) เพราะบุคลากรในองค์การจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกันได้หลายหนทาง เช่น จดหมายทั่วไป(mail) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์(email) การอภิปราย(discussion) โทรศัพท์(telephone) การประชุมผ่านทาง

คอมพิวเตอร์(computer conference) และ พบหน้า(face-to-face) ช่องทางแบบพบหน้า เป็นช่องทางที่ประกอบด้วยสัญญาณหลายแบบ เช่น ท่าทาง สีหน้า น้ำเสียง ดังนั้นจึงเหมาะสำหรับการสื่อสารความรู้ประเภทที่ฝังอยู่ในบุคคล เช่น ประสบการณ์ ความคิด ค่านิยม(Polanyi, 1966) ส่วนความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคลซึ่งส่วนมากจะบันทึกเก็บไว้ในสื่อต่างๆ มักนิยมใช้คอมพิวเตอร์เป็นช่องทางสื่อสาร เนื่องจากง่ายและสะดวก(Hansen, Nohria and Tierney, 1999) จากการจัดอันดับช่องทางสื่อสารการสื่อสารโดยพิจารณาจากสมรรถภาพการนำส่งสาร 4 อันดับแรก พบว่าอันดับแรกคือ การพบปะเห็นหน้ากัน อันดับที่สองคือ การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อันดับที่สามคือ การใช้สื่อในรูปแบบของ บันทึก จดหมาย รายงาน และอันดับที่สี่ คือ การใช้สื่อในรูปแบบของ หนังสือเวียน ใบปลิว ประกาศ (Lengle and Daft, 1988)

### 3) สาร(Message)

สาร คือ ความคิด ค่านิยม ประสบการณ์ หรือ ความรู้ ที่ผู้ส่งส่ง ถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของรหัส เช่น เสียง คำพูด ข้อความ ตัวหนังสือ ภาพ สัญลักษณ์ ท่าทาง และ ประสาทสัมผัส การสื่อสารเกิดขึ้นจากการที่ผู้ส่งสารส่งรหัสที่ผู้รับสารรับรู้ เข้าใจ และโต้ตอบได้ กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ส่วนหนึ่งมาจากสารที่มีคุณภาพ และ คุณภาพของสารขึ้นอยู่กับ รหัสสาร เนื้อหาสาร และ การจัดระบบระเบียบสาร(Berio, 1960) หน่วยย่อยที่สุดของสารคือ คำ ซึ่งบุคคลต้องเรียนรู้ความหมายของคำ การสื่อสารจะประสบผลหากผู้ส่งสารและผู้รับสารรับรู้ความหมายของคำได้ตรงกัน ดังนั้น ในการสื่อสารความรู้ที่จะที่มีประสิทธิภาพ คือ การพยายามแปลงความรู้ให้เป็นรหัสที่ให้ความในลักษณะที่เป็นรูปธรรมรูปมากกว่านามธรรม เพราะโดยธรรมชาติและมนุษย์รับรู้และเข้าใจความรู้ที่เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม

#### 6.3.3 รูปแบบของการสื่อสาร

กรีซ สืบสนธิ์(2537) จำแนกการสื่อสารโดยพิจารณาตามช่องทางการสื่อสารออกเป็น 8 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การสื่อสารทางเดียว คือ เป็นเส้นตรงไม่มีการย้อนกลับ เช่น การรับนโยบาย การรับคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง

รูปแบบที่ 2 การสื่อสารสองทาง คือ มีการโต้ตอบและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

รูปแบบที่ 3 การสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ คำสั่งถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

รูปแบบที่ 4 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ เป็นลักษณะการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่งหน้าที่

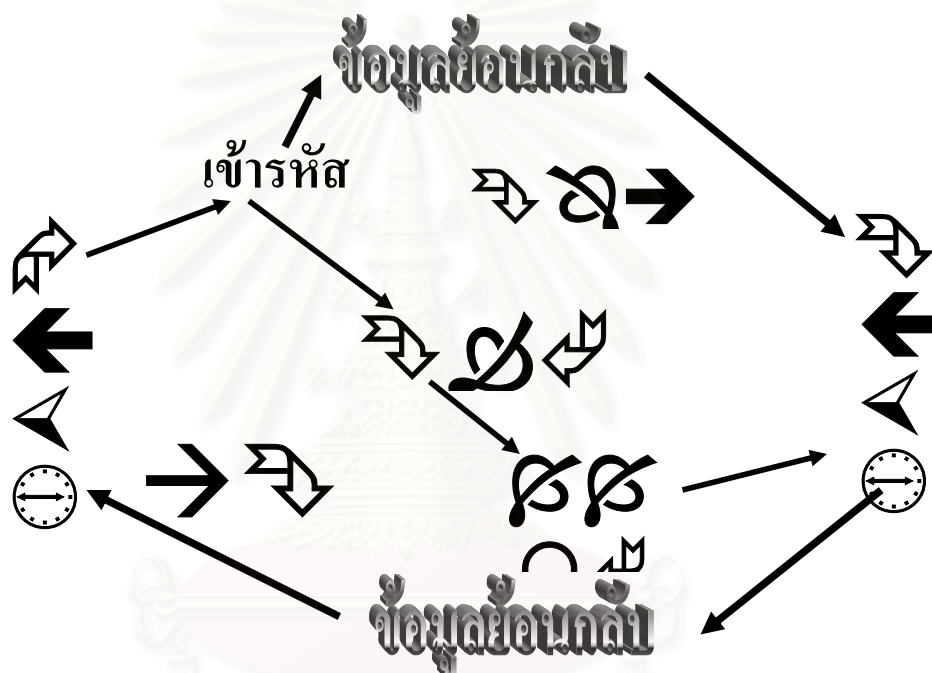
รูปแบบที่ 5 การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน คือ การใช้ถ้อยคำและข้อความให้มีความหมายที่สามารถจะสื่อสารให้เข้าใจกันได้

รูปแบบที่ 6 การสื่อสารจากบนลงล่าง คือ เป็นลักษณะของข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าลงมาตามสายบังคับบัญชา ส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจา

รูปแบบที่ 7 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน คือ เป็นการสื่อสารจากระดับต่ำกว่าไปยังระดับที่สูงกว่า

รูปแบบที่ 8 การสื่อสารตามแนวนอน คือ เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน

สำนักงานบริการอาชีพ(Careers Service Office, <http://www.ucc.ie/careers>) ได้นำเสนอรูปแบบการสื่อสารข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้ ดังนี้ (แผนภูมิที่ 28)

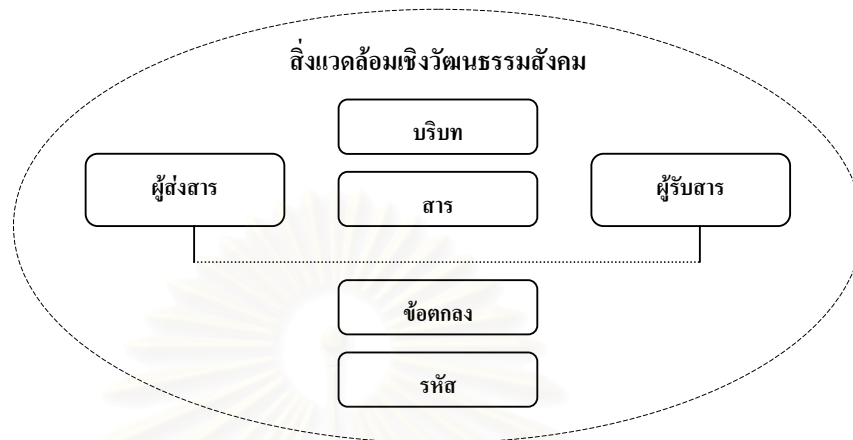


แผนภูมิที่ 29 รูปแบบการสื่อสารของ Careers Service (<http://www.ucc.ie/careers>)

จากแผนภูมิที่ 29 วงจรการสื่อสารเริ่มจาก ความรู้จากผู้ส่งสารถูกนำไปเข้ารหัสโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์นำความรู้ที่เข้ารหัสไปออกรหัส เพื่อให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้รับสารรับรู้และเข้าใจได้พร้อมกับส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเกิดจากเสียงและสิ่งรบกวนภายนอก กลับไปยังผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารปรับปรุงแก้ไขและส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้รับสารดำเนินการเช่นเป็นวงจร

เมอร์ไคท์(Meredith, 2000) นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้เชิงสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร บริบท สาร ข้อตกลง และรหัส (แผนภูมิที่ 30)





แผนภูมิที่ 30 ระบบการบริหารจัดการเชิงสื่อสาร(Meredith, 2000)

#### 6.3.4 อุปสรรคทางการสื่อสาร

อุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิผล เกิดจากสิ่งรบกวน ซึ่งแยกออกได้ดังนี้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

1) ปัญหาที่เกิดจากความหมายของคำที่ใช้ (semantic problem) คือ คำคำเดียวมีความหมายหลายอย่าง ทำให้ผู้ฟังต้องตีความหมายเอาเองซึ่งอาจจะไม่ตรงกับ ความหมายของผู้ส่งก็ได้

2) การใช้ช่องทางที่ไม่เหมาะสม (improper channel) คือ เลือกสื่อและวิธีการไม่เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสื่อสาร ไม่เหมาะสมกับเวลา ไม่เหมาะสมกับสถานที่ และไม่สอดคล้องกับสมรรถนะในการรับรู้ของผู้ส่งและผู้รับ

3) การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ (absence of feedback) คือ การที่ไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ทราบว่า การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

4) การขัดขวางทางกายภาพ (physical distraction) คือ เกิดจากขณะทำงาน เช่น เสียงดังของโทรศัพท์ เอกสารที่เร่งด่วน การเขียนลายมือที่อ่านไม่รู้เรื่อง แยกที่ไม่ได้นัดหมายมาหาขณะทำงาน มีงานหลายอย่างที่ต้องทำในระยะเวลาเร่งด่วน

5) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (culture difference) คือ แม้ในสังคมเดียวกัน อาจมีลักษณะของวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันของ อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งกัน

6) ผลกระทบจากสถานภาพ (status effect) คือ ข้อมูลอาจถูกบิดเบือนในแต่ละระดับชั้นของสายบังคับบัญชา ความแตกต่างของอำนาจบังคับบัญชา ระหว่างผู้เสนอข้อมูลกับผู้รับข้อมูลจะทำให้ความผิดพลาดสูงขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากความไม่วางใจกัน



## ตอนที่ 7 แนวคิดด้านโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้

### 7.1 นออลลิคจ์เวอร์เคอร์ (knowledge workers)

#### 7.1.1 ความหมายนออลลิคจ์เวอร์เคอร์

ปีเตอร์ ดร็คเกอร์ เป็นบุคคลแรกที่ทำให้ความหมายของคำว่านออลลิคจ์เวอร์เคอร์ไว้ในปี ค.ศ.1959 ในหนังสือชื่อว่า Landmarks of Tomorrow โดยกล่าวไว้ว่า นออลลิคจ์เวอร์เคอร์หมายถึงบุคคลที่ทำงานโดยใช้ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ บุคคลที่ถือว่าเป็นนออลลิคจ์เวอร์เคอร์ได้แก่ นักพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์ระบบ นักเขียนเชิงเทคนิค นักวิชาการ นักวิจัย รวมไปถึง นักกฎหมาย ครู อาจารย์ นักวิทยาศาสตร์ และนักศึกษา (Lexicon, 2001) ในทัศนะของ อัลลี (Allee, 1997) เขาให้ความเห็นว่า บุคคลที่จัดได้ว่าเป็นนออลลิคจ์เวอร์เคอร์นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่ใช้ความรู้ในการทำงานและใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้

ดาเวนพอร์ต (Davenport, 1998) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับนออลลิคจ์เวอร์เคอร์ว่า เนื่องจากความรู้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า องค์กรจึงควรที่จะมีกลุ่มบุคคลทำหน้าที่ดึงคุณค่าความรู้จากผู้ที่มีความรู้แล้วนำไปสร้างเป็นรูปแบบที่เหมาะสมอย่างมีระบบ เพื่อจะได้เก็บรักษาและทำการปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา สร้างสถานการณ์และโอกาสให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ การทำงาน และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเรียกบุคคลที่ทำหน้าดังกล่าวนี้ว่า นออลลิคจ์เวอร์เคอร์และทักษะเหล่านี้ไม่ก็ไม่มีการสอนอย่างจริงจังในมหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่า นออลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ บุคคลในองค์กรหรือสถาบันที่ทำงานโดยใช้ความรู้และใช้ความรู้ในการพัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีความเจริญงอกงาม รวมทั้งใช้ความรู้ในฐานะเป็นตัวการ (agent) ช่วยทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน โดยทำหน้าที่ กระตุ้น ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ประสานให้ และ อำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดกิจกรรมความรู้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน เป็นผู้สร้างคุณค่าและมูลค่าขององค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ เป็นผู้ก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ

#### 7.1.2 ความสำคัญของนออลลิคจ์เวอร์เคอร์

นออลลิคจ์เวอร์เคอร์เป็นกลไกที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความรู้ เพราะนออลลิคจ์เวอร์เคอร์เป็นตัวการที่ช่วยเชื่อมโยง บุคคล ความรู้ และ สถาบัน เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ช่วยลดช่องว่างความรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานของสถาบัน เนื่องจากเทคโนโลยีโลกเติบโตอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของบุคคลและการขับเคลื่อนความรู้ของสถาบัน นออลลิคจ์เวอร์เคอร์จึงมีความสำคัญยิ่งในการเผยแพร่ความรู้เทคโนโลยีใหม่สู่บุคคลที่เกี่ยวข้องในสถาบัน กระตุ้นและผลักดันให้บุคคล รวบรวมความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ

พิมพ์เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ช่วยทำให้สถาบันได้รับประโยชน์จากกลุ่มความรู้ที่มีประสิทธิผล (Goupil, 2001)

### 7.1.3 ระดับของนอลลิจจ์เวอร์เคอร์

ดัชนีที่เป็นตัวกำหนดระดับของนอลลิจจ์เวอร์เคอร์ในสถาบัน ตามแนวความคิดของ เบนเน็ตต์(Bennett, 2001) คือ ลักษณะของงานที่ทำและระดับของความรู้ที่นำไปใช้ในการทำงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากแนวคิดดังกล่าว สามารถจำแนกนอลลิจจ์เวอร์เคอร์ออกได้ 3 ระดับ คือ นอลลิจจ์เวอร์เคอร์ในระดับผู้บริหาร นอลลิจจ์เวอร์เคอร์ในระดับทีมงาน และ นอลลิจจ์เวอร์เคอร์ในระดับบุคคล

นอลลิจจ์เวอร์เคอร์ในระดับผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) ผู้จัดการความรู้(knowledge manager) ผู้บริหารการเรียนรู้(CLO) ผู้บริหารเทคโนโลยี(CIO) (Merode, 2000) เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารจัดการความรู้ เนลสัน(Neilson, 2001) ได้นำเสนอไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) คือ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน จัดสรรงบประมาณการดำเนินการ สนับสนุนและผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้อย่างชาญฉลาด พัฒนาศักยภาพของสถาบัน พัฒนาระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของสถาบัน พัฒนาระบบการประเมินคุณค่าและมูลค่าความรู้ของสถาบัน พัฒนาระบบทีมงาน ให้การศึกษาแก่บุคคลในสถาบัน เกี่ยวกับ ภาวะความเป็นผู้นำ บทบาทและกลยุทธ์ของนอลลิจจ์เวอร์เคอร์ นอกจากนี้ผู้บริหารจัดการความรู้ยังมีส่วนช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน(CEO) ในด้านการตัดสินใจ

นอลลิจจ์เวอร์เคอร์ในระดับทีมงาน ประกอบด้วย บุคคลภายในและภายนอกสถาบัน เช่น นักบริหาร นักวิเคราะห์ นักเทคโนโลยี นักวิชาการ นักวิชาชีพ บรรณารักษ์ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ซึ่งได้รับการคัดสรรแต่งตั้งโดยผู้บริหารสถาบัน และด้วยความเต็มใจของบุคคลในทีม ทีมนักความรู้ทำหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน และ เป็นตัวการในการพัฒนาบุคคลอื่นในสถาบันให้เป็นนักความรู้ กระตุ้นและประสานกิจกรรมความรู้

นอลลิจจ์เวอร์เคอร์ในระดับบุคคล คือ บุคคลอื่นในสถาบัน ที่ไม่ใช่ผู้บริหารจัดการความรู้และทีมนักความรู้ แต่ใช้ความรู้ในการทำงานในหน้าที่ของของตัวเองและสามารถบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้ เช่น อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา

### 7.1.4 บทบาทและหน้าที่ของนอลลิจจ์เวอร์เคอร์

บทบาทพื้นฐานทั่วไปของนอลลิจจ์เวอร์เคอร์ มีดังนี้(Bateman, 1996; Haag, 1999; Goupil, 2001)

- 1) แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 2) เก็บเกี่ยวความรู้ด้วยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนอย่างมองการณ์ไกล

- 3) เริ่มงานด้วยหวังว่า กลุ่มจะเติบโต เปลี่ยนแปลงและเจริญงอกงาม
- 4) ลดความซับซ้อนของเทคโนโลยีเมื่อมีความเป็นไปได้
- 5) นำความรู้มาใช้ใหม่เมื่อผ่านการเรียนรู้แล้วอย่างเหมาะสม
- 6) บำรุงรักษา และ ชำรง เครื่องมือ
- 7) ทำความเข้าใจในธรรมชาติที่เป็นจริงของข้อมูลสารสนเทศ
- 8) มีความรู้เป็นอย่างดีในข้อมูลสารสนเทศ
- 9) รับผิดชอบอย่างมีคุณธรรมของการทำงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ
- 10) สร้างคุณค่าให้องค์การ โดยการกลั่นกรองการตัดสินใจ

#### 7.1.5 คุณสมบัติคนอลลิคซ์เวอร์เคอร์

นอลลิคซ์เวอร์เคอร์ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ (Laxicon, 2001)

- 1) ความสามารถพิเศษในกิจกรรมด้านความรู้ซึ่งได้แก่ การอธิบาย การรวบรวม การทำให้มีเหตุผล การแสดงให้เห็น การวิเคราะห์ การทำให้กระจ่างชัด การปรับปรุง การประเมิน การแปลความหมาย การเลียนแบบ และการสื่อสาร
- 2) ชอบทำงานเป็นทีม
- 3) ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ
- 4) ใช้เทคโนโลยีสื่อสารเป็นกิจวัตรประจำวัน
- 5) ทำงานในหน่วยงานที่มีผลกระทบโดยตรงในสายงานจากล่างสู่บน

## 7.2 เทคโนโลยี

### 7.2.1 ความหมายของเทคโนโลยี

เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาความรู้ ความคิด วิธีการทางวิทยาศาสตร์ และอุปกรณ์ไปใช้งานในด้านต่างๆ อย่างมีระบบ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Good, 1963; Dale, 1969; Halsey, 1974; วิเชียรศรี, 2527; ชัยยงค์, 2523; สวัสดิ์, 2517 อ้างถึงใน กลม และ นิตยา เวียสุวรรณ, 2540 )

จากความหมายของเทคโนโลยีข้างต้น จะพบว่าเทคโนโลยีบางส่วนเป็นกายภาพ เช่น อุปกรณ์โทรคมนาคมและสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ โปรแกรม เครื่องบันทึกอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีบางส่วนที่ไม่เป็นกายภาพ เช่น ความคิด ทฤษฎี และกระบวนการ

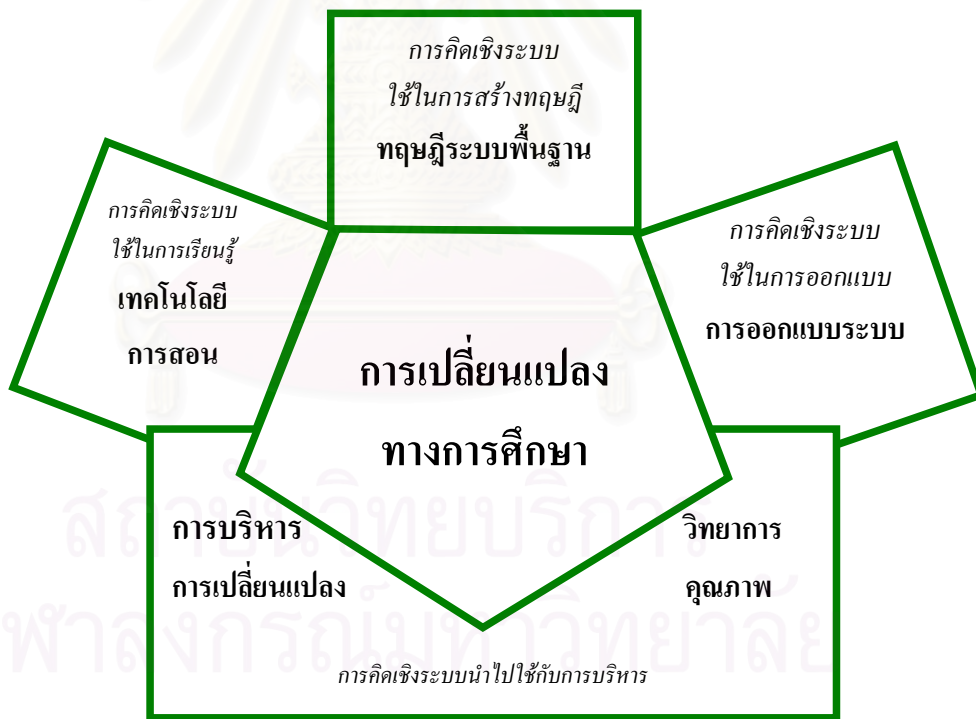
### 7.2.2 เทคโนโลยีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ในอุดมศึกษา

เทคโนโลยีมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีทำให้ความรู้เกิดขึ้นได้มากมายโดยไม่จำกัดทั้งเวลา สถานที่ ปริมาณและคุณภาพ ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นมานั้นก็จะย้อนกลับใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ขึ้นมาอีก แผ่ขยายวงออกไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีวันสิ้นสุด

สถาบันอุดมศึกษาซึ่งโดยอุดมคติแล้ว ถือเป็นแหล่งที่ผลิตความรู้ที่ยิ่งใหญ่ของโลก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเฝ้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งในส่วนที่เป็นผลิตผลโดยตรงของสถาบันอุดมศึกษา หรือจากองค์กรอื่นๆ เทคโนโลยีอุดมศึกษานั้นมีทั้งในส่วนมีลักษณะโครงสร้างเชิงวัตถุ และมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างเชิงความคิด

เทคโนโลยีโครงสร้างเชิงวัตถุ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ อุปกรณ์การสื่อสาร เช่น อุปกรณ์สิ่งพิมพ์ โทรศัพท์ โทรภาพสาร(teletext) วิดีโอสาร(videotex) เครื่องฉายและฟิล์มภาพยนตร์ ดาวเทียม(satellite) เครื่องรับสัญญาณดาวเทียมคอมพิวเตอร์ เครื่องอ่านและบันทึกข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และ อื่นๆ (กิดานันท์ มลิทอง, 2540)

เทคโนโลยีเชิงความคิด ตามแนวความคิดของ ซาลิสเบอรี(Salisbury, 1996) คือ เทคโนโลยีการคิดเชิงระบบ เทคโนโลยีที่ใช้ในการสอน เทคโนโลยีการออกแบบระบบ เทคโนโลยีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ เทคโนโลยีวิทยาการคุณภาพ (แผนภูมิที่ 30) การคิดเชิงระบบ เป็นเทคโนโลยีที่สำคัญที่สุดในบรรดาเทคโนโลยีเชิงความคิดที่กล่าวถึงทั้งหมด เพราะเป็นตัวเชื่อมเทคโนโลยีอื่นๆ เข้าด้วยกัน



แผนภูมิที่ 31 เทคโนโลยี 5 ประการ สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้อุดมศึกษา (ดัดแปลงมาจาก Salisbury, 1996)

เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยส่งเสริม การบริหารจัดการความรู้ ดำเนินไปได้โดยสะดวก ไม่ว่าจะเป็น เทคโนโลยีพื้นฐาน เช่น โทรศัพท์ ไปจนถึงเทคโนโลยี

สื่อสารที่ช่วยเหลือการบริหารจัดการความรู้ในด้านการสืบค้นความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการกระจายความรู้ไปสู่บุคคลอย่างทั่วถึงกันทั้งในและนอกองค์กร จุดมุ่งหมายหลักของเทคโนโลยีสื่อสารที่กล่าวถึง คือการนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือในเอกสารรายงานต่างๆ ออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

### 7.2.3 ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กร

ผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กรนั้นสามารถจำแนกได้ 6 ประการคือ (Marquardt, 1996)

- 1) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ทำให้เกิดผสมผสานกันของหน้าที่เชิงธุรกิจ
- 2) ทำให้เกิดการปรับกระบวนการตัดสินใจในบรรยากาศของการแข่งขัน
- 3) นำเสนอโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ
- 4) มีความต้องการการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน
- 5) เป็นพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

### 7.2.4 กลยุทธ์ 10 ประการของ Marquardt

มาร์ควิตท์(Marquardt, 1996) เสนอกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ในองค์กรไว้ 10 ประการดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้กลุ่มผู้ทำงานเชื่อมโยงข้อมูลเครือข่ายข้อมูล
- 2) พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน
- 3) สร้างและขยายการมีส่วนร่วมในการสอนทางวิดีโอ
- 4) ใช้เทคโนโลยีรับความรู้แนวคิดจากบุคคลภายในและนอกองค์กร
- 5) พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้เทคโนโลยีของบุคคลและกลุ่ม
- 6) ติดตั้งระบบความช่วยเหลือทางอิเล็กทรอนิกส์
- 7) วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้ทันเวลา
- 8) พัฒนาระบบซอฟต์แวร์ภายในองค์กร
- 9) พัฒนาความตระหนักถึงเทคโนโลยีว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน
- 10) เพิ่มความรับผิดชอบของการบริหารทางเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์

### 7.2.5 การถ่ายทอดและการแพร่กระจายเทคโนโลยี

หนังสือคู่มือการฝึกอบรมด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีของ เอสเคป(2535) ได้ นิยามคำว่า การถ่ายทอดเทคโนโลยี(technology transfer) หมายถึง กระบวนการทางกฎหมายในการเคลื่อนย้ายเทคโนโลยีจากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่ง ส่วนการแพร่กระจายเทคโนโลยี (technology diffusion) หมายถึง การเผยแพร่เทคโนโลยีภายในประเทศ



การถ่ายทอดเทคโนโลยีและการแพร่กระจายเทคโนโลยี จะมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน สรุปไว้ในตารางที่ 11 ดังนี้ (กอปปร กฤตยาภิรณ และคณะ, 2542)

ตารางที่ 11 สรุปลักษณะเด่นที่แตกต่างกันระหว่างการถ่ายทอดและการแพร่กระจายเทคโนโลยี

ประเด็น	การถ่ายทอดเทคโนโลยี	การแพร่กระจายเทคโนโลยี
การมุ่งเน้น	ผู้รับการถ่ายทอด/แหล่งที่มาของเทคโนโลยี	กระบวนการในการแพร่กระจายเทคโนโลยี
ลักษณะของเทคโนโลยี	เทคโนโลยีที่มีเจ้าของ	เทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะโดยรวม
ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ	ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในภาคเศรษฐกิจที่ทันสมัย	ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเศรษฐกิจดั้งเดิม
ลักษณะของการถ่ายทอด	เป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีเฉพาะรายผ่านกระบวนการทางกฎหมายโดยมีการให้ค่าตอบแทนด้านการเงิน	เป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีจำนวนมากผ่านกระบวนการเผยแพร่และสาธิต

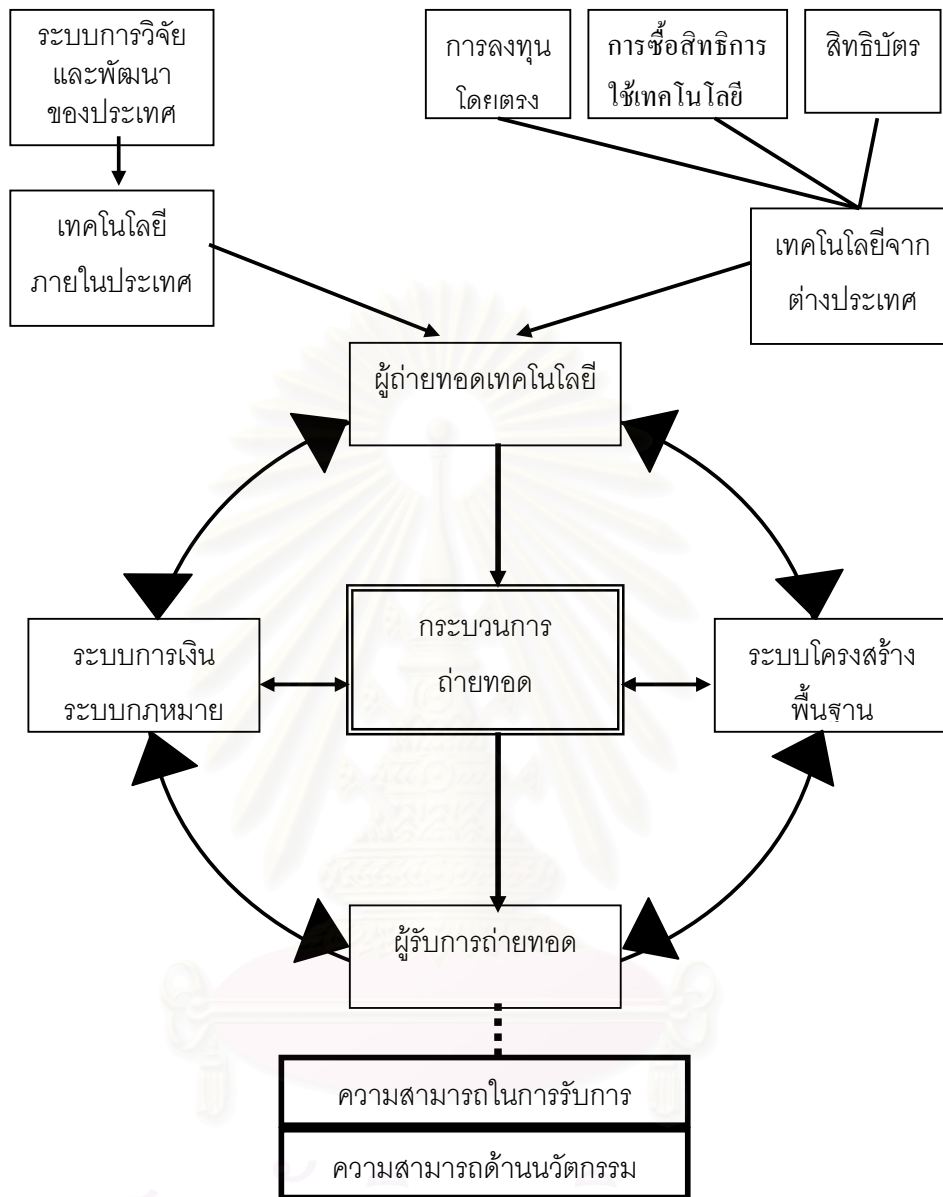
ผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดเทคโนโลยีอาจเป็นผู้จัดจำหน่าย ผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ สถาบันวิจัยในมหาวิทยาลัย นักวิจัย ผู้ที่พัฒนาเทคโนโลยีเฉพาะด้าน หรือ สถาบันที่ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ทำหน้าที่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นการเฉพาะ องค์กรประกอบที่สำคัญของกระบวนการถ่ายทอดความรู้คือ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ รูปแบบ และ สภาพแวดล้อม เช่น การฝึกอบรมทักษะในการใช้เทคโนโลยีเฉพาะด้าน การจัดหาผู้ชำนาญการมาให้คำปรึกษาแนะนำในการแก้ปัญหาทางเทคโนโลยี องค์กร การสัมมนา การสาธิต การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการแพร่กระจายเทคโนโลยีผ่านสื่อต่างๆ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดเทคโนโลยี เช่น ระบบการเงิน ระบบกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ

กอปปร กฤตยาภิรณ และคณะ(2543) ได้เสนอว่า ผลสำเร็จของระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับ

- 1) ความสามารถในการรับเทคโนโลยีของผู้รับ
- 2) ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้รับ
- 3) ความสามารถของผู้ถ่ายทอด
- 4) ประสิทธิภาพของกระบวนการการถ่ายทอดเทคโนโลยี
- 5) สภาพแวดล้อมภายใน
- 6) สภาพแวดล้อมภายนอก

ระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยี กอปปร กฤตยาภิรณ และคณะ ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ (แผนภูมิที่ 32)





แผนภูมิที่ 32 ระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยี

### 7.2.6 เทคโนโลยีการบริหารจัดการความรู้

เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ตามแนวคิดของ วิลสัน (Wilson, <http://www.knowledgeharvesting.org/kho/articles/KM%20Technology%20Review.pdf>) ซึ่งพิจารณาใน 4 มิติ คือ

1) การทำหน้าที่เป็นตัวกลาง(intemediation function) คือ เป็นเครื่องมือช่วยในการติดต่อระหว่างบุคคล ได้แก่ การทำงานร่วมกัน(collaboratin) การเป็นประตูทางผ่าน(portals) และการจัดทำโครงร่าง(profiling)

2) การทำหน้าที่นำเข้าสู่ภายใน(internalization function) คือ เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคคลประสานความคิดและการกระทำผ่านการเรียนรู้ เช่น การสืบค้นและดึงความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้ และอื่นๆ

3) การทำหน้าที่นำออกสู่ภายนอก(externalization funcion) คือ เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคคลนำความรู้ออกสู่ภายนอก เช่น การสร้างสารบบความรู้(taxonomy) การจัดการเอกสารและแหล่งที่เก็บ การจัดการเชื่อมโยง แผนที่ความรู้ และอื่นๆ

4) การทำหน้าที่ วินิจฉัยตัดสินใจ(cognition) คือ เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ และช่วยเหลือในการเรียนรู้. เช่น กรู๊ปแวร์ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มสื่อการเรียนรู้ การบันทึกกิจกรรมทีม การจำลองเหตุการณ์ และอื่นๆ

## 7.3 การไว้วางใจ

### 7.3.1 ความหมาย

มีผู้ให้ความหมายของการไว้วางใจ(Trust) ในทัศนะที่แตกต่างกันดังนี้

การไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อในคุณธรรม ความเข้มแข็ง ความสามารถ การรับประกันของบุคคลหรือสิ่งต่างๆ หรือหมายถึง ความคาดหวังที่เชื่อมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง(The Random House College Dictionary, 1988)

การไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อถือของบุคคลที่มีต่อผู้อื่นภายใต้เงื่อนไข ความเป็นอิสระและความเสี่ยง(Currall, 1992)

การไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เช่น คำมั่นสัญญา สัญญลักษณ์ หรือ การเขียน ว่ามีความน่าเชื่อถือได้ (Rotter, 1967)

การไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อที่มีต่อบุคคลอื่นอย่างเต็มใจบนความเสี่ยง โดยมีสมมุติฐานและความคาดหวังว่า บุคคลนั้นจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตน(Ford, 2001)

เมเยอร์ เดวิส และ สครอร์แมน(Mayer, Davis and Schoorman, 1995) ได้ให้ทัศนะว่า ความคาดคังที่กล่าวมาข้างต้นก่อให้เกิดความปลอดภัย ซึ่งผู้ได้รับการไว้วางใจจะปฏิบัติในทิศทางที่จะไม่ทำความเสียหายแก่ผู้ให้การไว้วางใจ

สรุปได้ว่า การไว้วางใจ เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อการแสดงออกในด้านต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่ามีความน่าเชื่อถือได้ ภายใต้เงื่อนไขแห่งความเป็นอิสระและมีความเสี่ยง

### 7.3.2 ความสำคัญของการไว้วางใจ

การไว้วางใจมีความสำคัญ เพราะจะช่วยทำให้สามารถในการพิจารณาถึงสิ่งที่บุคคลเลือกที่จะทำและสิ่งที่บุคคลมีสมรรถนะที่จะทำได้(Dasgupta, 1988) การไว้วางใจจะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการร่วมมือและการค้นหาของข้อมูลสารสนเทศและความรู้(Kasperson , Golding, and Tuler, 1992 ) การมีการไว้วางใจในระดับสูงจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมมือ และการแลกเปลี่ยน ส่วนการมีความไว้วางใจในระดับต่ำจะก่อให้เกิดสภาวะการแข่งขัน ซิงคีซิงเค่น(Sitkin & Roth, 1993) การไว้วางใจจะช่วยลดความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เมื่อมีการไว้วางใจเกิดขึ้นในองค์การจะทำให้บุคคลมีความซื่อตรงและมีความเปิดเผยซึ่งกันและกัน ทำให้บุคคลอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก

โรเบิร์ตส์(Roberts, 2000) กล่าวถึงการไว้วางใจว่า แม้ว่าวโนทัศน์เกี่ยวกับการไว้วางใจยังไม่ชัดเจนเด็ดขาด แต่การไว้วางใจมีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจฐานความรู้ เนื่องจากความเสี่ยงและความไม่แน่นอนมีมากในยุคของการค้าเสรี การไว้วางใจจะเป็นกลไกในการลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการไว้วางใจมาก่อน เช่นเดียวกับ วูดส์(Woods, 2001) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การไว้วางใจภายในองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการความรู้ และการสร้างทีมงาน

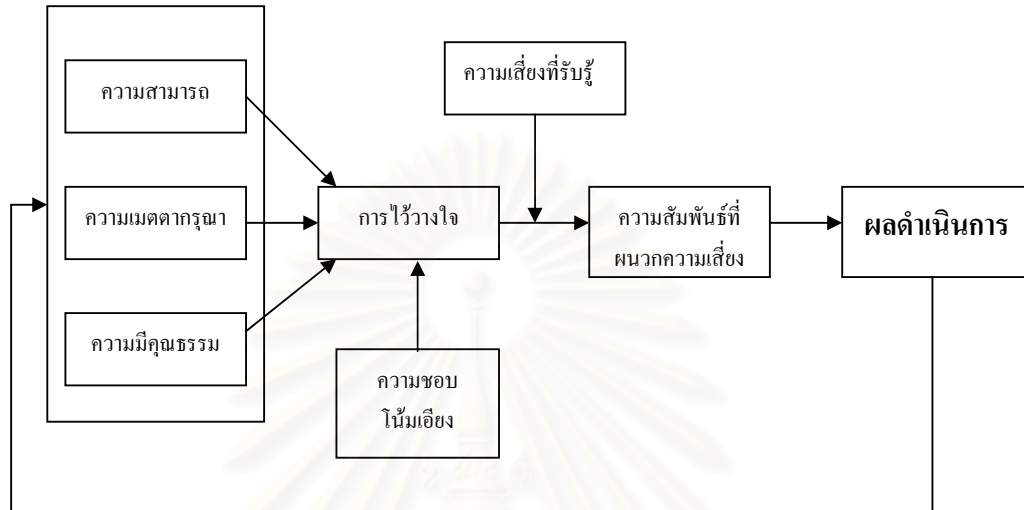
### 7.3.3 ปัจจัยของการไว้วางใจ

روبินส์ และ คูลเตอร์(Robbins and Coulter, 1999) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการไว้วางใจในของบุคคล คือ

- 1) ความมีคุณธรรม(Integrity): ความซื่อสัตย์ การไม่พุดปิด
- 2) สมรรถนะ(Competence): เทคนิค ความรู้ความชำนาญระหว่างบุคคล
- 3) ความมั่นคง(Consistency): เชื่อถือได้ ทำนายได้ และการตัดสินใจ
- 4) ความจงรักภักดี(Loyalty): ความเต็มใจที่จะปกป้องและรักษาบุคคล
- 5) ความเปิดเผย(Openness): เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ และข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ

เมเยอร์ เดวิส และ สคอร์แมน(Mayer, Davis and Schoorman) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการไว้วางใจ(Trust) คือความสามารถ(Ability) ความเมตตากรุณา(Benevolence) ความมีคุณธรรม(Integrity) หรือ ความชมชอบโน้มเอียง(Propensity) ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับปัจจัยกับใจดังกล่าวจะนำไปสู่ผลการดำเนินการ ผนวกด้วยความเสี่ยงที่

ผู้ให้ความไว้วางใจได้รับรู้ แบบจำลองความไว้วางใจในองค์การของ เมเยอร์ เดวิส และ สคอร์ดแมน ได้แสดงไว้ ดังนี้ (แผนภูมิที่ 33)



แผนภูมิที่ 33

แบบจำลองความไว้วางใจในองค์การของ เมเยอร์ เดวิส และ สคอร์ดแมน

(Mayer, Davis and Schoorman, 1995)

กรีน(Green, 2001) ได้เสนอความเห็นที่ ปัจจัยที่สำคัญของการไว้วางใจ คือ ความเชื่อถือได้(credibility) เช่น หลักฐาน การเปิดเผย และการอ้างอิง ความเชื่อมั่นได้(reliability) เช่น ความสามารถในการทำนายได้ ความสนิทสนม(intimacy) เช่น ความเห็นอกเห็นใจ ความชอบ และ ทิศทางของตนเอง(self-orientation) เช่น อารมณ์ ความเอาใจใส่ ปัจจัยทั้ง 4 ดังกล่าวเขียนเป็นสมการการไว้วางใจ ได้ดังนี้(Green, 2001)

$$T = \frac{C + R + I}{S}$$

เมื่อ T = trust

C = credibility

R = reliability

I = intimacy

S = self-orientation

ชราเดอร์(Shrader, 2002) จำแนกการไว้วางใจของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ออกได้เป็น 3 มิติ คือ การไว้วางใจระหว่างบุคคล การไว้วางใจอนาคต และการไว้วางใจสถาบัน ปัจจัยของการไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล ประกอบด้วย การเคารพนับถือ สติปัญญา ความตั้งใจ และความซื่อสัตย์ ชราเดอร์ กล่าวไว้ว่าบุคคลที่เรารู้จักและมีความไว้วางใจคือของขวัญอันล้ำ

ค่า ปัจจัยการไว้วางใจอนาคต คือ การให้อภัยในสิ่งที่ผ่านไปในอดีต ความหวังที่เป็นไปได้ในข้างหน้า และความมั่นใจในความสามารถแห่งคนที่จะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง สำหรับการไว้วางใจสถาบันนั้นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ คือ การเปิดกว้าง ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การไม่ตำหนิตะเยียนในความผิดพลาดอันเกิดจากความคิดและความพยายามที่สร้างสรรค์ของบุคลากร แนวคิดของ ชราเดอร์ มีความคล้ายคลึงแนวคิดของ บูโควิทซ์(Bukowitz, 1999) กล่าวคือ บูโควิทซ์ได้จำแนกการไว้วางใจไว้ 3 ระดับ คือ การไว้วางใจที่มีบุคคล การไว้วางใจที่มีต่อระบบ และการไว้วางใจที่มีต่อสถาบัน

#### 7.3.4 การสร้างการไว้วางใจ

องค์การ Educators Learning Network(2001) ได้นำเสนอหลักการที่สำคัญสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมการไว้วางใจ ดังนี้

1) โดยธรรมชาติแล้ว การไว้วางใจถูกสร้างขึ้น ถูกทำลาย และ ถูกสร้างขึ้นใหม่ เป็นไปตามพลวัต

2) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มเมื่อมีการสร้างการไว้วางใจขึ้นมาใหม่ โดยปราศจากการปฏิเสธ และการคัดค้าน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมต่อระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล

3) ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ

เคอร์ทิส(Curtis, 2003) เสนอหลัก 6 ประการของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การในการสร้างการไว้วางใจ ดังนี้

1) บริหารจัดการอย่างเปิดเผยต่อทุกคนในองค์การ การปิดบังซ่อนเร้นระเบียบวาระ จะกัดกร่อนความเชื่อของบุคคลอื่น และแสดงให้เห็นว่า ตนเองก็ กำลังไม่ไว้วางใจเขา

2) พิจารณาทุกแง่มุม  
เข้าใจสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่น แสดงให้เห็นว่า เคารพในความเห็นของเขา แม้ตนเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

3) รักษาคำมั่นสัญญา  
หากปฏิบัติตามสัญญาไม่ได้ต้องอธิบายเหตุผล ไม่ควรปิดบังข้อเท็จจริงอันเนื่องมาจากการไม่รักษาคำมั่นสัญญา

4) มอบความรับผิดชอบ  
ให้ความสำคัญต่อสายงานระดับ โดยอธิบายให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจนว่ามีความคาดหวังจากเขา และเอื้ออำนาจให้เขาได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการดำเนินให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีความรับผิดชอบ

5) ตั้งใจฟังเพื่อเข้าใจ

สถานการณ์อาจจะเป็นครั้งแรกของบุคลากร เช่น การทำงานไม่ทันกำหนดเวลา การไม่สามารถให้เหตุผลในการใช้จ่าย การปฏิบัติงานที่ไม่ตรงมาตรฐานกำหนด สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องถามถึงสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร ไม่ควรด่วนสรุปความผิด

#### 6) เอาใจใส่ต่อบุคลากร

การเอื้ออาทรเอาใจใส่ต่อบุคลากร การเอาใจใส่ ต่อปฏิภิกิริยาของบุคลากรที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและต่อสถานะการณ์ จะทำให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์และทุ่มเทพลังกายและใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารคาดหวัง

ชราเดอร์(Shrader, 2002) ได้นำเสนอแนวทางสำหรับการสร้างการไว้วางใจ ไว้ 3 แนวทาง ดังนี้

- 1) จงมีความเชื่อว่าตนเองสามารถสร้างความแตกต่างได้
- 2) จงรักษาคำพูดและกระทำในสิ่งที่พูดสัญญาไว้
- 3) จงยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ควรเตรียมการล่วงหน้าดีกว่ารอคอยการเปลี่ยนแปลงมาถึง

เบนเนตต์(Bennett, 2001) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการไว้วางใจ มีดังนี้

- 1) ด้านบุคคล คือ การมีเวลาพบปะ ความคงเส้นคงวาในคำพูดและการปฏิบัติ การรักษาไว้ซึ่งความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ การให้เครดิต การตอบสนองความรับผิดชอบ ใส่ใจต่อความสนใจของบุคคลอื่น
- 2) ด้านสถาบัน คือ ให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่เปี่ยมด้วยการนำไว้วางใจ และ ส่งเสริมสร้างคุณค่าแห่งการไว้วางใจให้มีขึ้นมีทุกหนทุกแห่งในสถาบัน

ข้อควรคำนึงถึง 6 ประการ ในการสร้างการไว้วางใจ คือ (Process Edge, 2002)

- 1) อย่าทำให้การไว้วางใจเป็นผลลัพธ์
- 2) การไว้วางใจต้องส่งเสริมแต่ต้องไม่บังคับควบคุม
- 3) การไว้วางใจมีความเปราะบางต้องระมัดระวัง
- 4) การไว้วางใจของงามในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
- 5) การสร้างการไว้วางใจควรเริ่มจากเล็กๆ โดยการนำทางของผู้บริหาร
- 6) ความซับซ้อนจะก่อตัวอย่างรวดเร็วจากการเพิ่มประชากร

สรุปได้ว่า การไว้วางใจ เป็นคุณูญแจที่สำคัญต่อความมั่นคงและความสำเร็จของบุคคลและสถาบัน สถาบันที่กำหนดให้การไว้วางใจเป็นค่านิยมร่วมและมีการไว้วางใจในระดับสูงจะเกิดวัฒนธรรมของการร่วมมือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้ อย่างสร้างสรรค์



การไว้วางใจไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เองเป็นปกติวิสัย แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องใช้ความพยายามอย่าง ะมัดระวังในการสร้างให้เกิดขึ้น ด้วยความร่วมมือร่วมใจ และความอดทนต่อความผิดพลาด

## 7.4 พลังร่วม

### 7.4.1 แนวคิดและความหมายของพลังร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับพลังร่วม เกิดจากความเชื่อที่ว่าวัฒนธรรมขององค์กรที่มี ลักษณะ ที่บุคลากรมีความเห็นอกเห็นใจกัน มีความไว้วางใจกัน มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัว มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ เมื่อบุคลากรพร้อมใจ ร่วมกันทำงานจะเกิดพลังร่วมที่ทำให้ผลการทำงานมีมากกว่าผลการทำงานของแต่ละคนรวมกัน (Thomass-Gallet, 1998) ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคลากร 2 คน แยกกันทำงานแล้วเอาผลงานมารวมกัน สมการผลงานเชิงคณิตศาสตร์เขียนได้เป็น  $1+1=2$  แต่เมื่อบุคลากร 2 คน ร่วมพลังกันทำงาน สมการ ผลงานของพลังร่วมเขียนได้เป็น  $1+1=3$  ดังนั้นพลังร่วมจึงหมายถึงพลังที่เกิดจากการร่วมกัน ดำเนินการย่อมมีมากกว่าแต่ละส่วนดำเนินการเอง(Bartol, 1997; Schermerhorn, 1999; De Volder, 1999; เสนาะ ตีเขาวัว, 2543)

มอร์แรน และ แฮร์ริส(Moran and Harris, 1982) ได้เสนอว่าพลังร่วมเชิง วัฒนธรรมจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 12 ประการดังต่อไปนี้คือ

- 1) เกี่ยวกับกระบวนการที่เป็นพลวัต
- 2) เกี่ยวกับความเห็น 2 ประเด็นที่มีกตรงกันข้ามกันบ่อยๆ
- 3) เกี่ยวกับความรู้สึกที่ไว และความเห็นอกเห็นใจ
- 4) เกี่ยวกับการแปลความหมายสัญญาณที่ส่งมาโดยบุคคลอื่น
- 5) เกี่ยวกับการเรียนรู้และการปรับตัว
- 6) เกี่ยวกับการรวมการกระทำและการทำงานร่วมกัน
- 7) เกี่ยวกับการร่วมกันทำงานได้ผลลัพธ์มากกว่าการแยกกันทำงานแล้วรวมกัน
- 8) เกี่ยวกับการมีเป้าหมายของการสร้างผลของการดำเนินการแบบบูรณาการ
- 9) เกี่ยวกับการอุปมาว่า พลังร่วมมีสมการเป็น  $2+2=5$  แต่อุปสรรคของความ หลากหลายของวัฒนธรรม อาจทำให้สมการพลังร่วมกลายเป็น  $2+2=3$  และที่สำคัญผลลัพธ์ของ สมการจะต้องไม่มีค่าเป็นลบ
- 10) เกี่ยวกับการเข้าใจในวัฒนธรรมเป็นอย่างดีเป็นเรื่องจำเป็น
- 11) เกี่ยวข้องกับการรับรู้ที่ พลังร่วมไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้การประนีประนอม
- 12) เกี่ยวข้องกับการรับรู้ที่ พลังร่วมไม่ใช่บางอย่างที่กระทำ แต่เป็นบางอย่างที่ เกิดขึ้นในขณะที่กำลังกระทำ

สรุปได้ว่า พลังร่วม คือ พลังที่เกิดขึ้นจากการการร่วมมือของบุคลากรในองค์กรตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปบนพื้นฐานของวัฒนธรรม ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การยอมรับและการปรับตัว เป็นพลังเชิงวัฒนธรรม ซึ่งมีผลทำให้ผลงานที่ร่วมกันทำมีปริมาณมากกว่าแยกกันทำ พลังร่วมมีส่วนช่วยสร้างระบบเปิดในองค์กร ช่วยทำให้เกิดมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ความคิด ทักษะ และ ทัศนคติร่วมกัน ช่วยให้เกิดพลังร่วมทางเทคโนโลยีและพลังร่วมทางบริการ รวมทั้งมีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรและสถาบันบรรลุผลตามเป้าหมาย

สัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงพลังร่วม คือ ค่านิยมร่วมที่เกิดขึ้นของกลุ่ม นำไปสู่สมรรถนะในการโอบสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน เช่น เป้าหมาย กิจกรรม โครงการ ความเชื่อ บุคลากร การเงิน และอื่นๆ สมรรถนะที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนและร่วมมือกัน เป็นความสามารถทางยุทธศาสตร์ เช่น การปลูกฝัง การอนุรักษ์ การสั่งสอน ฝึกอบรม การถ่ายทอด

#### 7.4.2 องค์ประกอบและการได้มาของพลังร่วม

เคอร์ส(Kirsch, 2002) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของพลังร่วมที่พึงปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน มีดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) การมีพฤติกรรมการฟังของบุคคลที่มีต่อผู้ร่วมงานอย่างกระตือรือร้น
- 3) การมีความเห็นอกเห็นใจ เอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น
- 4) การมีความยืดหยุ่น ใจกว้าง ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น
- 5) การที่ผู้ร่วมทีมงานพูดและแสดงความคิดเห็นของตนอย่างชัดเจน ไม่มี

บรรยากาศของการครอบงำความคิด และคล้อยตามผู้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มักมีคำตอบไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยผู้ร่วมทีมคนอื่นยังไม่ได้แสดงความคิดเห็นของตน หรือ ถามให้ได้กระจ่างชัดถึงก่อนที่จะยอมรับในแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญนั้น(Yoder-Wise, 1999)

ไอเวอร์เซน(Iversen, 1999) จำแนกการ ได้มาซึ่งพลังร่วมออกเป็น 3 ทาง คือ

- 1) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนและใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เช่น อาคาร ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีเชิงวัตถุ เทคโนโลยีเชิงความคิด และ บุคลากรในหน่วยงาน ช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเกิดขึ้นอย่างเต็มสมรรถนะ คุ่มค่าและคุ่มทุน ช่วยลดการขาดแคลนหรือการเหลือใช้เทคโนโลยีในหน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีร่วมกัน จะทำให้การส่งผ่านสารสนเทศและความรู้มีความสะดวกขึ้นเนื่องจากได้ใช้มาตรฐานเดียวกัน การพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยีจัดทำได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

- 2) การร่วมพลังของบุคคลในแนวคิด เป็นการร่วมพลังของบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันอย่างแท้จริง ลักษณะของการร่วมพลังเป็นลำดับชั้น(hierarchy) มีพื้น

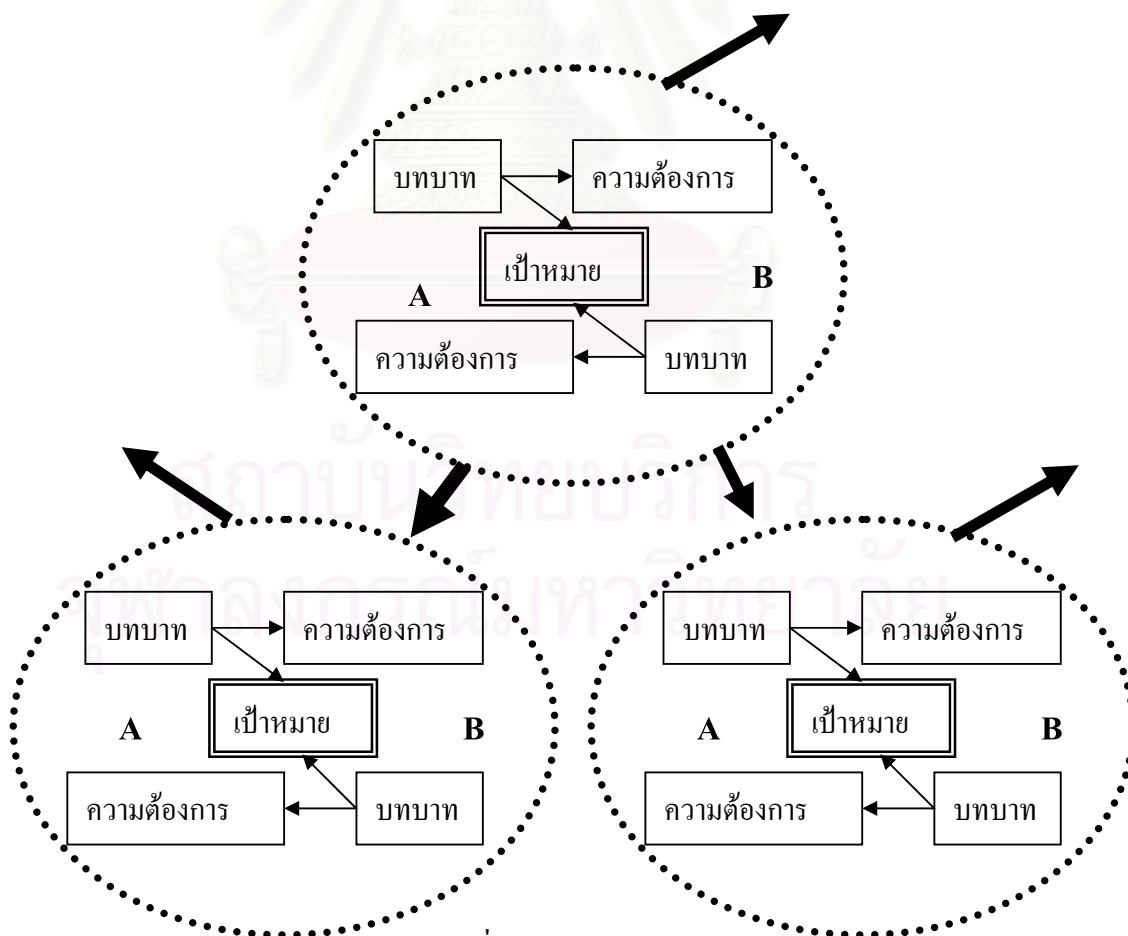
ฐานความรู้ อาชีพ และ สาขาวิชา เดียวกัน จุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ลุ่มลึก พัฒนาแนวคิด และทฤษฎีใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีมาก่อนเพื่ออนาคต

3) การร่วมพลังของบุคคลในแนวราบ เป็นการประสานพลังของบุคคลในลักษณะที่เป็นเครือข่าย เป็นพลังร่วมของบุคคลจากหลายหน่วยงานและหลายสาขาวิชาแต่มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่สร้างสรรค์อย่างกว้างขวาง พลังร่วมในแนวราบจะช่วยให้ช่องว่างของความรู้ในองค์กรลดลง เพราะความรู้ที่หลากหลายหลายได้มีโอกาสถ่ายทอดไปยังบุคคลผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้เกิดความรู้แบบบูรณาการ และก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการไว้วางใจระหว่างบุคคลแผ่ขยายกว้างขวางมากขึ้นในองค์กร

#### 7.4.3 พลังร่วมเชิงระบบ

พลังร่วมเชิงระบบเป็นพลังร่วมที่ตั้งบนหลักการที่ว่า เป็นการรวมของกลุ่มมากกว่าการแยกกลุ่ม พลังร่วมเป็นรางวัลของกลุ่ม การรวมพลังในกลุ่มเกิดจากความต้องการมากกว่าการถูกเลือกบังคับ การมี เป้าหมาย บทบาท และ กิจกรรมที่ชัดเจน พลังร่วมแต่ละกลุ่มมีการเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้ด้วยกันได้ (แผนภูมิที่ 34)

(<http://www.probsolv.com/systemic.synergy/synergy.htm>, 2002)



แผนภูมิที่ 34 พลังร่วมเชิงระบบ

## ตอนที่ 8 แนวคิดด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้และสิ่งท้าทาย

### 8.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะจะช่วยให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีทิศทาง และบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Certo and Peter, 1991)

ยุทธศาสตร์ คือ วิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (David, 1995)

ยุทธศาสตร์ คือ แผนงานที่มีความพร้อม สมบูรณ์ ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้านและประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่า วัตถุประสงค์ของกิจการ จะบรรลุผลสำเร็จอย่างแน่นอน (ชงชัย สันติวงษ์, 2532)

ยุทธศาสตร์ คือ กลวิธี ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2538)

จากความหมายของยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการได้ให้ไว้ข้างต้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์คือ แนวทาง กลวิธี หรือ เทคนิค ในการปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาออกแบบและเลือกอย่างเหมาะสม และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หรือการนำเอายุทธศาสตร์ลงไปสู่การปฏิบัตินั้น จะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิดด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ไว้ทั้งสิ้น 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ด้านผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ด้านปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านการสื่อสารความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านนออลลิคเจอร์เลอร์ ยุทธศาสตร์ด้านการไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์ด้านพลังร่วม

### 8.2 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ จัดเป็นแผนระดับสูงของสถาบันที่กำหนดไว้ชัดเจนว่า สถาบันจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารจัดการความรู้ของสถาบันบรรลุเป้าหมาย การกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กระทำได้ในหลายหนทางที่แตกต่างกัน โดยต้องคำนึงถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และ สภาพแวดล้อมของสถาบันเป็นหลัก

แฮนเซน(Hansen, 1999) กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ที่มีจุดเน้นต่างกัน 2 ยุทธศาสตร์ คือ

- 1) ยุทธศาสตร์การเข้าคน(personalization strategy) คือ ยุทธศาสตร์ที่เน้นคน เป็นการสื่อสารความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน โดยใช้วิธีการสื่อสารระหว่างคนกับคน(person-to-person approach) เพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- 2) ยุทธศาสตร์การเข้ารหัส(Codification strategy) คือ ยุทธศาสตร์ที่เน้นเทคโนโลยี เป็นการสื่อสารความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวกันและได้มีการบันทึกเก็บไว้แล้วในสื่อต่างๆ โดยใช้วิธีการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับสาร(people-to-document approach) มีการเข้ารหัสเพื่อแปลงความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมและสะดวกในการนำไปใช้

ซวีฟปี และ พอยน์เดอร์ (Sveiby, 1997; Poymder, 1998) เสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ 2 ยุทธศาสตร์คือ

- 1) ยุทธศาสตร์ที่เน้นความรู้(knowledge-focus strategy) คือ เชื่อว่าความรู้ส่วนใหญ่ฝังอยู่ในตัวคน คนจึงเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กร ลงทุนที่คนสูงกว่าลงทุนในเทคโนโลยี และมองความรู้ในฐานะที่เป็นกระบวนการ ให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมองค์กร และการทำงานเป็นทีม

2) ยุทธศาสตร์ที่เน้นสารสนเทศ(information strategy) คือ การสร้าง การจัดเก็บ การปรับปรุง และ การนำ สารเทศไปใช้ ซึ่งตามแนวคิดของ ซวีฟปี ยุทธศาสตร์นี้ยังไม่ใช่ยุทธศาสตร์ที่แท้จริงของการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์นี้มองความรู้เป็นวัตถุ ลงทุนด้านเทคโนโลยีสูงกว่าด้านคน และมองคนเป็นค่าใช้จ่าย ให้ความสำคัญต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการใช้กรุปแวร์ เช่น แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล ฐานข้อมูล สารสนเทศ และ ความรู้

กิล(Gill, <http://www.cs.toronto.edu/~mklp/lis2103>) นำเสนอยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการความรู้ไว้ 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ยุทธศาสตร์โครงสร้างองค์กร ยุทธศาสตร์ผู้นำ ยุทธศาสตร์การร่วมมือร่วมพลัง และยุทธศาสตร์การจัดการ

อัล-อลิ(AI-Ali, 2002) เสนอยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การเข้ารหัส(Codification strategy) ยุทธศาสตร์การเข้าคน(personalization strategy) และ ยุทธศาสตร์ปฏิบัติการที่ดีที่สุด(best practices strategy) คือ แนวทางในการจัดการความรู้ภายในและภายนอกบุคคล และ แนวทางในการนำความรู้ใหม่และความรู้เก่าที่ผ่านการปรับปรุงไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ จำแนกได้ 2 ลักษณะคือ ยุทธศาสตร์ที่เน้นคนเป็นหลักและยุทธศาสตร์ที่เน้นเทคโนโลยีเป็นหลัก บริบทที่เกี่ยวกับคนได้แก่ ความรู้ วัฒนธรรม ผู้นำ นออลลิคจ์เวอร์เคอร์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ได้แก่ ความรู้ การสื่อสารและเทคโนโลยีการสื่อสาร สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิดด้านยุทธศาสตร์



การบริหารจัดการความรู้ไว้ทั้งสิ้น 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ด้านผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ด้านปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านการสื่อสารความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านนอลิตจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์ด้านพลังร่วม

### 8.3 สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

ในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้แพร่กระจายไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ทำให้การบริหารจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ท้าทายใหม่สำหรับสถาบันอุดมจากการสัมมนาในระดับสูงในหัวข้อเรื่อง Knowledge Management: The New Challenge for Firms and Organizations เมื่อวันที่ 21-22 กันยายน 2543 จัดโดย Center for Educational Research and Innovation/Organization for Economic Co-Operation and Development(CERI/OECD) ณ เมืองออตตาวา ประเทศแคนาดา ประเด็นที่เป็นสิ่งท้าทายใหม่สำหรับหัวข้อในการสัมมนา มีดังนี้

- 1) ทักษะและสมรรถนะใหม่อะไร ที่องค์กรควรที่จะสร้างขึ้นเพื่อความสำเร็จในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้
  - 2) จะจำแนกและวัดระดับความรู้ภายนอกที่สัมพันธ์กันได้อย่างไร
  - 3) จะสามารถใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์สมัยได้อย่างไร ที่จะช่วยให้องค์การบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4) อะไรคือค่าใช้จ่ายและแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาความรู้ของบุคคล การสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 5) มีหนทางใดที่ในการเตรียมการสำหรับโลกของงาน ในความต้องการของสถาบันการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง
  - 6) อะไรคือคุณสมบัติของนอลิตจ์เวอร์เคอร์รุ่นใหม่(new knowledge workers) และมีผลต่อ วัฒนธรรมหลักสูตร และ ผลผลิตของสถาบันการศึกษาได้อย่างไร
  - 7) ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรธุรกิจและสถาบันการศึกษาอย่างไร ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้
  - 8) มหาวิทยาลัยและองค์กรธุรกิจเอกชนควรมีการจัดการอย่างไรในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน
- ซาเมนโต และ คอร์เรีย(Samento and Correia, 2003) ซึ่งเป็นผู้บริหารอาวุโสด้านการให้คำปรึกษาและสารสนเทศ เสนอบทความกล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดย่อม(SME) มีสิ่งที่ท้าทาย 6 ประการ คือ

- 1) ด้านแหล่งความรู้ คือ ผู้จัดการความรู้ควรบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ และ แหล่งทรัพยากรความรู้ เช่น ฐานความรู้ เว็บไซต์ และอื่นๆ อย่างไร จึงก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร



2) ด้านระบบการบริหารจัดการความรู้ คือ ทำอย่างไรที่จะทำให้มีการนำเทคโนโลยีไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามหน้าที่ 4 ประการ คือ หน้าที่พื้นฐาน หน้าที่บูรณาการ หน้าที่ได้ตอบ และ หน้าที่เป็นสะพานเชื่อม

3) ด้านความรู้องค์การ คือ การกระตุ้นให้มีการผลิตความรู้และนวัตกรรม และมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยน การมีหน่วยกักเก็บความรู้ขององค์การที่มีคุณภาพ

4) ด้านบริบทและวัฒนธรรมองค์การ คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการไว้วางใจ การสร้างช่องทางการสื่อสาร และการพัฒนาโครงสร้างองค์การ

5) ด้านสินทรัพย์ทางปัญญา คือ การพัฒนาเครื่องมือและวิธีการที่องค์การสามารถวิเคราะห์และประเมินคุณค่าสินทรัพย์ทางปัญญา

6) ด้านการบริหารนวัตกรรม คือ การเขียนแผนพัฒนาสำหรับการผลิตนวัตกรรมและการบริการเชิงวิทยาศาสตร์ การเสาะหาแหล่งกองทุนพัฒนา และ ประเมินโอกาสตลาดความรู้

สรุปได้ว่า สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย สภาพแวดล้อม และ ยุทธศาสตร์ขององค์การ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กรอบแนวคิดที่เป็นสิ่งท้าทายในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ

- 1) การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้
- 2) การพัฒนาออลดิเจเนอเรชั่นระดับบุคคล และ ระดับทีม
- 3) การพัฒนาแผนที่ความรู้ เว็บไซต์ และฐานความรู้ของสถาบัน
- 4) การพัฒนาจรรยาบรรณสัมพันธความรู้ ระหว่างความรู้ภายในและภายนอกตัวบุคคล
- 5) การพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งผลักดันให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทยอย่างมีประสิทธิภาพ

## ตอนที่ 9 แนวคิดด้านรูปแบบ

### 9.1 ความหมายของรูปแบบ

ราช(Raj, 1996) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ(Model) ในหนังสือ Encyclopedic of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1) รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ สุบรรณ พันธวิवास และ ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์(2522) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า คือ รูปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์

เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจ ลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้นได้

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลอง สภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมา ศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่างๆของรูปแบบนั้นๆ

## 9.2 ประเภทของรูปแบบ

ตามความคิดของ สไตเนอร์(Steiner, 1988) รูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

- 1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ(practical model or model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็น แบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง
- 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี(theoretical model or model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้น จากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้ เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

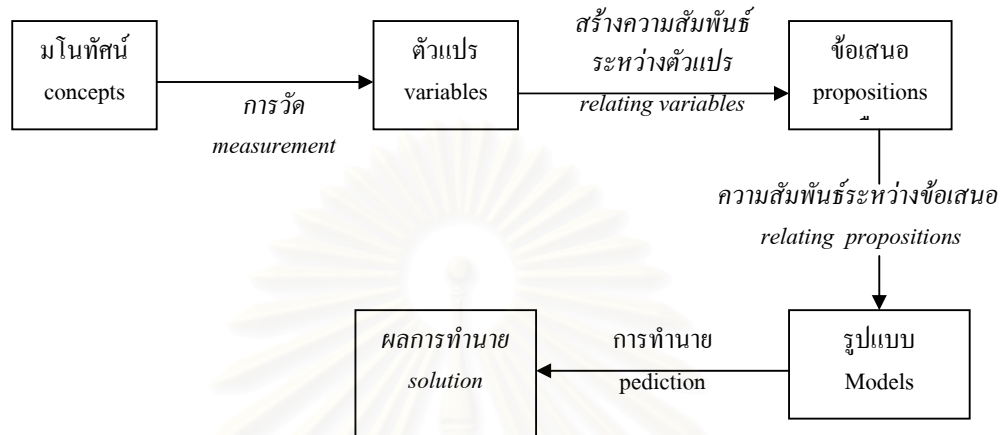
รูปแบบตามความคิดของ คีฟ (Keeves, 1988) จำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

- 1) รูปแบบคล้าย(analogue models) คือ เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบ กายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่น ได้ เช่น รูปแบบแบบจำลองระบบสุริยะ กับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลอง กับระบบธนาคาร ที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิต กับการผลิตจริง เป็นต้น
- 2) รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย(semantic models) คือ เป็น รูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยใช้วิธีการอุปมาในการ พิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ
- 2) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือ โครงการ (schematic models)
- 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์(mathematical models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์
- 4) รูปแบบเชิงเหตุผล(causal models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิง เส้น ที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

## 9.3 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบาย

ปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ (Steiner, 1990; Keeve, 1988) ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภูมิดังนี้ (แผนภูมิที่ 35)



แผนภูมิที่ 35 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ (Steiner, 1990; Keeve, 1988)

กล่าวโดยสรุป รูปแบบที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

## ตอนที่ 10 แนวคิดด้านการวิเคราะห์สาระ (content analysis)

### 10.1 ความหมายของการวิเคราะห์สาระ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สาระ ดังนี้

การวิเคราะห์สาระคือ เทคนิคที่ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในวิถีทางที่ถูกต้อง โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์การสื่อสารของบุคคล (Fraekel & Wallen, 2000)

การวิเคราะห์สาระคือ เทคนิคการวิจัยสำหรับการอ้างอิงโดยการจำแนกแยกแยะคุณลักษณะเฉพาะของข้อมูลเอกสารอย่างเป็นระบบและอย่างเป็นปรนัย (Stone, 1966)

การวิเคราะห์สาระคือ เทคนิคการวิจัยสำหรับการอ้างอิงที่เที่ยงตรงจากข้อมูลผู้บริบทของผู้วิจัย(Krippendorff, 1980)

การวิเคราะห์สาระคือ การนำข้อมูล ข้อสนเทศ มาจัดให้เป็นโครงสร้างที่เป็นระบบระเบียบ แล้วนำมาสกัด จำแนกประเด็น จัดกลุ่ม ลดทอนข้อมูล เรียงลำดับ ให้นำน้ำหนัก ซึ่งความสัมพันธ์ เพื่อทำให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นของข้อมูลเหล่านั้น นำไปสู่การเกิดข้อสรุปใหม่

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สาระคือเครื่องมือหรือเทคนิคอย่างหนึ่งของการวิจัย ที่มุ่งเน้นการอ้างอิงที่มีความเที่ยงตรง แม่นยำ และ เชื่อถือได้ โดยการจัดการสื่อสารและข้อมูลจากหลักฐานทั้งหลายที่มีอยู่ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อช่วยลดเวลาและทะเลาะ แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหาในด้านของความสัมพันธ์ จำนวนความถี่หรือคุณภาพของข้อมูล ดึงเนื้อหาออกมาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน จากนั้นนำมาสรุปเป็นข้อสรุปใหม่

## 10.2 หลักการของการวิเคราะห์สาระ

ในการที่จะนำการวิเคราะห์สาระซึ่งเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการวิจัยไปใช้นั้น ผู้ใช้จะต้องเข้าใจหลักการที่แท้จริงของการวิเคราะห์เสียก่อน หลักการที่สำคัญของการวิเคราะห์สาระมีดังต่อไปนี้ (Krippendorff, 1980 ; Fraekel & Wallen, 2000; พรชูลี อาชวอำรุง, 2543)

- 1) ข้อมูลต้องสื่อความหมายได้ และเป็นประเด็น
- 2) เป้าหมายของการวิเคราะห์สาระต้องชัดเจน
- 3) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องคือ ระบบ มาตรฐาน ดัชนีบ่งชี้ สิ่งที่น่าเสนอ ภาษาและการสื่อสาร และกระบวนการวิเคราะห์สาระ
- 4) กระบวนการวิเคราะห์สาระต้องไม่กระทบกระเทือนต่อกลุ่มตัวอย่าง
- 5) มีการยอมรับเอกสารหรือสิ่งพิมพ์ที่ไม่เป็นทางการ
- 6) ข้อมูลของการวิเคราะห์สาระ เป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- 7) ความสอดคล้องและความตรงของข้อมูล เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ
- 8) ความเที่ยงตรงของข้อมูลต้องสามารถตรวจสอบได้

## 10.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์สาระ

แฟรงเคิล และ วอลเลน(Fraenkel and Wallen, 2000) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวิเคราะห์สาระไว้ว่า ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมาย
- 2) นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดหน่วยวิเคราะห์
- 4) หาและจัดความสัมพันธ์ของข้อมูล

- 5) พัฒนาการให้เหตุผล
- 6) พัฒนาแผนการสู่ตัวอย่าง
- 7) จำแนกและให้รหัสข้อมูล
- 8) วิเคราะห์ข้อมูล

คริสเพนดอร์ฟ(Krippendorff, 1980) กำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์สาระไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

1) การออกแบบ

ขั้นตอนนี้ได้แก่ การกำหนดกรอบความคิด การสืบค้นความเหมาะสมของข้อมูล การพัฒนาแผนการสู่ตัวอย่าง การพัฒนาโครงสร้างและรหัสข้อมูล การสืบค้นกระบวนการที่สามารถปรับแต่งให้เข้ากับบริบท การพิจารณามาตรฐานคุณภาพ และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร

2) การดำเนินการ

ขั้นตอนนี้ได้แก่ การสุ่มตัวอย่าง การจำแนกและอธิบายหน่วยข้อมูล การลดทอนข้อมูลและการแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบที่ข้อมูลมีความสัมพันธ์กัน การวิเคราะห์ การจำแนกแยกแยะรูปแบบการอ้างอิง การกำหนดสมมุติฐาน

3) การรายงาน

ขั้นตอนนี้ได้แก่ กล่าวถึงความสำคัญ ความเป็นมา และปัญหาของการวิจัย สืบค้นเอกสารที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ การกำหนดสมมุติฐาน การวิเคราะห์ การนำเสนอผลที่ค้นพบ

#### 10.4 แนวทางในการพัฒนาการวิเคราะห์สาระ

พรชูลี อาชวอรุง(2544) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาการวิเคราะห์สาระ ซึ่งช่วยให้กระบวนการในการวิเคราะห์สาระบรรลุผล ได้แก่

- 1) การพัฒนาลำดับความสำคัญ(priority development) คือ ควรจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของทุกประเด็นในรายการนั้น โดยอาศัยเกณฑ์
- 2) การให้น้ำหนักและจัดอันดับ(weigh and rank) คือ ให้น้ำหนักและจัดอันดับของข้อมูลและประเด็นที่เป็นเหตุเป็นผล
- 3) การเพิ่มรายการให้บริบูรณ์(enriching) คือ จัดทำรายการเริ่มต้นประกอบด้วย 2-3 ประเด็น แล้วขยายรายการให้คลุมเนื้อหาอย่างบริบูรณ์
- 4) การจับคู่ที่เสริมกัน(complimentary the list) คือ พัฒนาข้อมูลในรูปแบบของรายการที่จับกันเป็นคู่ๆ ซึ่งเสริมกัน เช่น ผู้บริหาร-อาจารย์ อาจารย์-นักศึกษา เป็นต้น



5) การจับคู่ที่ตรงกันข้ามกัน(opposing pairs) คือ คือพัฒนาข้อมูลในรูปแบบของรายการที่จับกันเป็นคู่ๆ ซึ่งตรงกันข้ามกัน เช่น มีเหตุผล-ไม่มีเหตุผล เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย เป็นต้น

6) สิ่งจำเป็นที่ต้องรู้(We need to know) คือหาข้อมูลที่จำเป็นต่อการประมวล ให้ครอบคลุมเกินกว่าที่ออกแบบไว้

7) รายการคำถาม(question list) คือ พัฒนารายการคำถามที่ไม่ใช่ข้อคำถาม เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ตัวอย่างเช่น แนวทางในการสร้างแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

8) การตัดสินใจ(making decision) คือ หาทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดในเรื่องที่กำลังศึกษา วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือก พิจารณาตัดสินใจทางเลือกด้วยความรอบครอบ

9) เหตุและผล(causes and reason) คือ พัฒนาเหตุผลหรือสาเหตุของปัญหาในเรื่องที่ศึกษา ทำการสังเคราะห์ข้อเสนอทั้งหมดเพื่อหาข้อยุติในการแก้ไขหรือตัดสินใจปัญหานั้นๆ

10) การพัฒนาเกณฑ์(criteria development) คือ มีการพัฒนาเกณฑ์ สำหรับการพิจารณาในแต่ละเรื่อง

11) รายการที่ก่อปัญหา(bug list) คือ พิจารณาถึงสิ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาในขอบเขตที่กำลังศึกษาอยู่

12) รายการที่พึงประสงค์(wish the list) คือ จินตนาการ ระดมความคิด ให้ได้ในสิ่งที่พึงประสงค์เกี่ยวกับเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่ ทั้งในแง่ความเป็นไปได้และบริบท

13) การขยายรายการ(extend the list) คือ พัฒนารายการที่อาจจะขยายหรือเพิ่มเติมได้อีกหลังจากที่ได้ศึกษาไปแล้ว

14) การให้คำแนะนำ(advice giving) คือ การนำเรื่องที่ศึกษาในเรื่องเดียวกันในอนาคต มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และอภิปรายเป็นรายการของทั้งหมด

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ คือ ระบบ มาตรฐาน คำนึงบ่งชี้ การสื่อสาร กระบวนการวิเคราะห์ และการนำเสนอ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจากเอกสารทุกประเภทที่พบ สกัดข้อมูลออกมาเป็นประเด็นๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กำหนดหน่วยของการวิเคราะห์ จำแนกประเด็นโดยการจัดกลุ่ม จัดเรียงลำดับ ลดทอนข้อมูล ให้นำนักข้อมูล จัดทำรายการเริ่มต้นแล้ว ขยายรายการให้ครอบคลุมเนื้อหาอย่างสมบูรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นจะคำนวณความถี่ของรายการที่ค้นพบจากเอกสารต่างๆ ในการนำเสนอรายการและประเด็นต่างๆ และผลของการวิเคราะห์ จะนำเสนอในรูปแบบของตารางสรุปวิเคราะห์สาระ และ แผนภาพเคนโดแกรม ผู้วิจัยคำนึงถึงความสอดคล้องและความตรงของข้อมูลเป็นประเด็นสำคัญ

## ตอนที่ 11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 11.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

กรูเบอร์(Gruber, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่ามีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก 52 คำถาม แก่เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง(high-technology company) ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิพลสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การคือ วัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ให้เสนอแนะว่าระบบการให้รางวัลซึ่งเป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์การ จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใส เปิดเผยโดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า องค์การควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและการสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน มากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

เอพสไตน์(Epstein, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ เพื่อทราบว่า บุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล(tacit and explicit knowledge) ในทอมของรูปแบบและในทอมของวิธีการสื่อสาร ผลของการวิจัยพบว่าอุปกรณ์การสื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไป ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์(e-mail) ความความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคล ไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่บุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไป ได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

เมคเคลอร์(Meckler, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการในการส่งผ่านความรู้ในองค์การ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความรู้คือทรัพยากรและเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่องค์การหยิบยกขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันนั้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการส่งผ่านความรู้ภายในองค์การเป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ในแต่ละองค์การต้องออกแบบและกำหนดเป็นระเบียบจึงทำให้การไหลของความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ ในทุก

หน่วยงานที่ต้องการ การค้นหาของทรัพยากรความรู้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะตามบริบทของตัว ความรู้เองและตัวองค์กร ผู้วิจัยจึงสำรวจคุณลักษณะที่มีผลต่อความค้นหาของความรู้ภายใน องค์กรระหว่างหน่วยงานกับประเภทบุคลากร การศึกษาการส่งผ่านความรู้ที่อยู่ในขอบเขตของการ บริหารจัดการความรู้ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทฤษฎี องค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำผล ของการสำรวจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนำเสนอรูปแบบที่สามารถทดสอบได้ซึ่งอธิบายถึง อิทธิพลของสมาชิกในหน่วยงาน ทิศทางกลยุทธ์ วิธีทางของความสนใจ อุปกรณ์การสื่อสาร แหล่ง ความรู้ที่มีความหมายและยอมรับ พฤติกรรมมองไกลความรู้นำมาพิจารณา และ การดำเนินการของ การถ่ายทอดความรู้ขององค์กร

ริเบร์(Ribiere, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของ การนำเอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติวิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร โดย พัฒนาเครื่องมือเครื่องที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร การ บริหารจัดการความรู้ และ คำนึงถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหาร และพนักงานขององค์กรในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการ แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

แมคโดนัลด์(Macdonald, 1999) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในด้าน เทคโนโลยีการศึกษา โดยการสัมภาษณ์อาจารย์อาจารย์วิทยาลัยการพยาบาลเป็นรายบุคคลและกลุ่ม ในการดำเนินการนั้น หลังจากที่มีการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยได้นำ ทฤษฎีว่าด้วยการดูแลและเผยแพร่นวัตกรรมของ โรเจอร์ มาจัดอาจารย์ออกเป็น 5 กลุ่ม แล้วทำการ อภิปรายแต่ละกลุ่ม นำเอาผลการสัมภาษณ์และผลการทำอภิปรายกลุ่มไปวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การสนับสนุนทางเทคนิค การระดมทุนและการเข้าถึงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ มีผลกระทบต่อ การพัฒนาและการเผยแพร่เทคโนโลยีการศึกษาในการศึกษาในวิทยาลัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่าการปรับปรุงการเข้าถึงคอมพิวเตอร์ การอบรมอย่างต่อเนื่อง และ ระบบการ ให้รางวัล เป็นวิธีทางนำไปสู่ความก้าวหน้าของการพัฒนาและเผยแพร่เทคโนโลยีการศึกษา

ชอย(Choi, 2000) ได้ทำการศึกษาโดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำการ บริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร(employee training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร(employee involvement) การทำงานเป็นทีม(teamwork) การ ให้อำนาจแก่บุคลากร(employee empowerment) ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ(top-management leadership and commitment) ข้อจำกัดองค์กร(organizational constraints) โครงสร้างพื้นฐานระบบ สารสนเทศ(information systems infrastructure) การวัดการดำเนินการ(performance measurement)

บรรยากาศเสมอภาค(egalitarian climate) การเทียบวัด(benchmarking) โครงสร้างความรู้ (knowledge structure)

ดี วอลเดอร์( De Volder, 1999) ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเอกภาพในความหลากหลายผ่านทางพลังร่วมเพื่อนำไปใช้การสมานฉันท์สำหรับ Fist Baptist Church, Vernon, British Columbia, Canada ได้อธิบายถึงผลิตผลของพลังร่วมคือเอกภาพและพันธกิจ และนำเสนอถึงบทบาทของพลังร่วมจากการเสนอแนะของ เมทาซิโอ(Matacio, 1996) ดังนี้

- 1) ควรจะมีการเน้นพลังร่วมอย่างจริงจังทั้งในระดับบุคคลและระดับรวม
- 2) ความขัดแย้งในบางส่วนเป็นสิ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แม้เมื่อมีการจัดการส่งเสริมอย่างดีในการสร้างพลังร่วม
- 3) กลุ่มที่สร้างพลังร่วม ไม่มองอะไรที่เป็นขาวหรือดำแต่มองในลักษณะเป็นสีเทา
- 4) นักพลังร่วมมีความแน่ใจอย่างสร้างสรรค์ว่า สิ่งที่ดีสำหรับในแต่ละส่วนย่อยจะเป็นสิ่งที่ดีของส่วนรวมและสิ่งที่ดีสำหรับส่วนรวมทั้งหมดย่อมเป็นสิ่งที่ดีสำหรับส่วนย่อยแต่ละส่วน
- 5) ผลของพลังร่วมไม่สามารถถูกทำนายจากส่วนย่อยโดยลำพัง
- 6) ช่องทางการสื่อสารและหว่างกลุ่มควรจะมีลักษณะเปิดกว้างและใช้บ่อยๆ
- 7) พลังร่วมของกลุ่มที่หลากหลายจะได้รับผลกระทบที่ดีที่สุด หากได้มีการประสานความแตกต่างของกลุ่มอย่างดี โดยไม่มีการใช้วิธีการครอบงำ
- 8) การจำเพาะเจาะจงมากเกินไปโดยกลุ่ม จะเป็นอุปสรรคต่อพลังร่วม

โทมาส-กัลเลท(Thomas-Gallet, 1998) ศึกษาถึงการรับรู้และการเข้าใจในวัฒนธรรมพลังร่วม ของผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา จำนวน 175 คน พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ รับรู้และเข้าใจในเรื่อง ประเพณีความเชื่อ การอนุรักษ์ ชนกลุ่มน้อย วิธีใหม่ๆ ในการและอุปสรรคของการศึกษา ในระดับค่อนข้างดี รับรู้และเข้าใจในเรื่อง การดูแลสุขภาพวัฒนธรรม ทำให้ดีที่สุดในการศึกษา สถาบันที่ดีที่สุด การมีวัฒนธรรมเดียวของอาจารย์ การทำเพื่อคนอื่น และการศึกษาเชิงคุณภาพ ในระดับปานกลาง ส่วนการรับรู้และเข้าใจในระดับน้อยของผู้บริหารและอาจารย์ คือ การส่งเสริมความหลากหลาย การมีหลายหนทางที่จะทำ การสื่อสารอย่างกระตือรือร้น ผลักดันการทำงานแบบร่วมมือกัน ความแตกต่างเชิงวัฒนธรรม และการสร้างไว้ซึ่งประวัติศาสตร์

แมคคัลลัม(Maccullum, 2000) ศึกษาเพื่อหากระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และวิธีวิเคราะห์กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการและพนักงานของบริษัท Fletcher Challenges Cannada Ltd.(FCCL) ด้วยเหตุที่บริษัทมีปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารของพนักงานมาโดยตลอด แต่บริษัทมีความเชื่อว่าถ้าพนักงานมีทัศนคติ 4 ประการ

ได้แก่ พนักงานมีความรู้สึกว่าได้มีโอกาสให้ทำในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ดีที่สุดในทุกๆ วันทำงาน พนักงานมีความเชื่อว่าความเห็นของเขาได้รับความสนใจ พนักงานมีความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพ และ พนักงานได้มีการเชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับพันธะของบริษัท ทักษะคิดทั้ง 4 ประการ จะนำมาสู่ความสำเร็จในกิจการของบริษัท ผลของการวิจัย พบว่า พนักงานลงความเห็นว่าเป็นรูปแบบการสื่อสารที่พวกเขาชอบคือการพบปะเห็นหน้ากัน โดยตรง(face-to-face) ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะ ประเด็นหลักในการดำเนินการ 4 ประเด็น คือ

1) สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดัน ให้มีการนำรูปแบบการสื่อสารแบบพบปะเห็นหน้าโดยตรงให้มากขึ้น บ่อยขึ้น และ ให้มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น

2) ปรับปรุงความระบอบความสัมพันธ์ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เขารับผิดชอบ

3) ลดข่าวลือและเรื่องโจษจัน

4) กำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร เพื่อยกระดับทัศนคติของพนักงาน

การนำข้อเสนอแนะ 4 ประการข้างต้น ไปใช้ ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ข้อมูลนำเข้าของพนักงาน ความรับผิดชอบในการสื่อสารของพนักงาน และ กลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด กรอบความคิด ความรวดเร็ว คุณภาพของสาร เครื่องมือช่วยให้เกิดการร่วมมือ และการประเมิน

## 11.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

สุนทราวดี เขียวพิเชษฐ(2539) ได้ศึกษาวิจัย โดยการวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งมี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมอาจารย์นักวิชาการและบริการสังคม วัฒนธรรมอาจารย์รักสถาบัน วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งงานบริหาร วัฒนธรรมอาจารย์นักประชาธิปไตย วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนิสิตนักศึกษา วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ วัฒนธรรมอาจารย์สนใจสังคมและการเมือง วัฒนธรรมอาจารย์ยึดมั่นในศาสนา วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ วัฒนธรรมอาจารย์รักวิชาชีพ วัฒนธรรมอาจารย์อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และ วัฒนธรรมอาจารย์เน้นผลงานวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า

อาจารย์มีความพอใจในค่าตอบแทน	ในระดับปานกลาง
อาจารย์เสียสละและอุทิศงานเพื่อมหาวิทยาลัย	ในระดับมาก
อาจารย์ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ	ในระดับมาก
อาจารย์ทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	ในระดับมาก
อาจารย์ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาอยู่เป็นประจำ	ในระดับมาก
อาจารย์เข้ารับการอบรม แลกเปลี่ยนความรู้	ในระดับปานกลาง



และศึกษาคูงานเพื่อแสวงหาความรู้		
อาจารย์พบปะแลกเปลี่ยนความคิดในกลุ่ม กัลยาณมิตรที่สนใจวิชาการอยู่เสมอ		ในระดับปานกลาง
อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการ		ในระดับน้อย
อาจารย์ทำวิจัยร่วมกับอาจารย์สาขาวิชาอื่น		ในระดับปานกลาง
อาจารย์นำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการสอน		ในระดับปานกลาง
อาจารย์เผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ		ในระดับน้อย
อาจารย์รู้จักอาจารย์ในคณะอื่นๆ		ในระดับปานกลาง
อาจารย์ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ทางวิชาการซึ่งกันและกัน		ในระดับปานกลาง
อาจารย์ไปร่วมกิจกรรมพบปะสังสรรค์ ในกลุ่ม อาจารย์อยู่เสมอ		ในระดับปานกลาง
อาจารย์เสนอความคิดในการแก้ปัญหาของ มหาวิทยาลัยต่อผู้บริหาร		ในระดับปานกลาง

มาณี ไชยธีรานุชวัฒน์ศิริ(2537) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่อวิชาชีพของอาจารย์มหิดล พบว่า วัฒนธรรมที่อยู่ในวิชาชีพของอาจารย์คือ การศึกษาค้นคว้าสร้างองค์ความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้สู่คนรุ่นหลัง ดังนั้นอาจารย์จึงต้องสอนและผลิตผลงานทางวิชาการ การวิจัยยังพบว่า ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่อการสอน และความมุ่งมั่นต่อการผลิตผลงานวิชาการเป็นหนทางสู่การสร้างสรรค์วัฒนธรรมทางวิชาการของอาจารย์ในอุดมศึกษาได้

พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์(2545) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานสอนมากกว่าการวิจัย มีเป้าหมายในการทำวิจัยเพื่อตำแหน่งทางวิชาการมากกว่าเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่หรือนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ อาจารย์ยังขาดการบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังมีลักษณะรับรององค์ความรู้จากต่างประเทศมากกว่าการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง นักวิจัยที่มีคุณภาพยังมีน้อย การทำงานวิจัยนิยมทำเดี่ยวมากกว่าทำเป็นทีม ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง กลยุทธ์ที่ควรจะนำมาใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมการวิจัยของอาจารย์ คือ การพัฒนาให้อาจารย์เกิดทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการวิจัย ให้การวิจัยเป็นวิถีชีวิตของอาจารย์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์ ศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้และการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และ นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ อธิการบดี และ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยและสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545) ซึ่งมีทั้งสิ้น 49 แห่ง แยกเป็นสถาบันของรัฐ จำนวน 24 แห่ง และสถาบันเอกชน จำนวน 25 แห่ง ซึ่งนำเสนอด้วยตาราง ดังนี้

ตารางที่ 12 จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภท

ลำดับที่	ประเภท	จำนวน
1	สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดรับ	18
2	สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดรับ	2
3	สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ	4
4	สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัย	25
	รวม	49

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. อธิการบดี จำนวนทั้งสิ้น 19 คน จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 9 คน และ จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 10 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน(multistage sampling) ดังนี้

**ขั้นที่ 1** จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่มย่อย คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำกัดครับ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดครับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ และ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัย

**ขั้นที่ 2** กำหนดกลุ่มตัวอย่างสถาบันให้มีขนาดคิดเป็นร้อยละ 40 ของประชากร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดครับ คือ 7 สถาบัน จาก 18 สถาบัน ขนาดกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดครับ คือ 1 สถาบัน จาก 2 สถาบัน ขนาดกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ คือ 1 สถาบัน จาก 4 สถาบัน และ ขนาดกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 10 สถาบัน จาก 25 สถาบัน นำเสนอด้วยตาราง ดังนี้

ตารางที่ 13 ขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ลำดับที่	ประเภท	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดครับ	18	7
2	สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดครับ	2	1
3	สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ	4	1
4	สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัย	25	10
รวม		49	19

**ขั้นที่ 3** สุ่มตัวอย่างสถาบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดครับ 7 สถาบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดครับ 1 สถาบัน สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ 1 สถาบัน และ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 10 สถาบัน โดยใช้วิธีการจับสลาก ได้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นอธิการบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ทั้งสิ้น 19 คน รวมทั้งสิ้น 19 สถาบัน นำเสนอด้วยตาราง ดังนี้

ตารางที่ 14 กลุ่มตัวอย่างอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	ชื่อสถาบัน
1	รองศาสตราจารย์ พันตแพทย์ ดร.จิรศักดิ์ นพคุณ (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	รองอธิการบดี	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2	ดร.ศักดิ์ อินทวิชัย (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	ผู้ช่วยอธิการบดี	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3	รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงศ์	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4	รองศาสตราจารย์ ดร.พูน วีระประเสริฐ	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยศิลปากร
5	รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธนา พรหมบุญ	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6	รองศาสตราจารย์ ดร.ชนศักดิ์ บำยเที่ยง (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	รองอธิการบดี	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
7	รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา จรุงกิจอนันต์	อธิการบดี	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
8	รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
9	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี
10	ศาสตราจารย์ ดร.พนัสนิธิ สะเพียรชัย (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	ที่ปรึกษาอธิการ	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
11	ดร.วัลลภ สุวรรณดี	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
12	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันจิรา เขมวงค์	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยคริสเตียน
13	นายแพทย์จุฬาเกษม ชินะผา	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
14	ศาสตราจารย์ ดร.บุญเสริม วิสกุล	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
15	ดร.มานิต บุญประเสริฐ (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	รองอธิการบดี	มหาวิทยาลัยรังสิต
16	รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ภิรมย์รัตน์ (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	รองอธิการบดี	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
17	นายพรชัย มงคลวนิช	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยสยาม
18	รองศาสตราจารย์ ดร. จิรเดช อุ่สวัสดิ์	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
19	รองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ ไหมวิไลกุล	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

2. ผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการขึ้นไป ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ซึ่งมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยและสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่มย่อย คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดรับ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัย

**ขั้นที่ 2** กำหนดตัวอย่างสถาบันให้มีขนาดคิดเป็นร้อยละ 40 ของประชากร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดรับ คือ 7 สถาบัน จาก 18 สถาบัน ขนาดกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดรับ คือ 1 สถาบัน จาก 2 สถาบัน ขนาดกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ คือ 1 สถาบัน จาก 4 สถาบัน และ ขนาดกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 10 สถาบัน จาก 25 สถาบัน

**ขั้นที่ 3** เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง(purposive sampling) เพื่อต้องการให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมพื้นที่มากที่สุด โดยเลือกตัวอย่างสถาบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดรับ 7 สถาบัน แยกเป็นเป็นสถาบันในส่วนกลาง 3 สถาบัน และในส่วนภูมิภาค 4 สถาบัน เลือกตัวอย่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดรับ และ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ อย่างละ 1 สถาบัน และเลือกสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 10 สถาบัน แยกเป็นสถาบันในส่วนกลาง 6 สถาบัน และ สถาบันในส่วนภูมิภาค 4 สถาบัน สุ่มตัวอย่างผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป จากสถาบันที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสถาบันละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 152 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ(incidental sampling) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรเท่าที่จะหาได้จนครบตามจำนวนตัวอย่างที่ต้องการ ได้ดังนี้

สถาบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดรับในส่วนกลาง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สถาบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำกัดรับในส่วนภูมิภาค ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่จำกัดรับในส่วนกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐในส่วนกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในส่วนกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม และ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในส่วนภูมิภาค ได้แก่ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยคริสเตียน มหาวิทยาลัยรังสิต และ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล และ สร้างแผนภาพเดนโดแกรม แบบสอบถามผู้บริหาร และ แบบสัมภาษณ์อธิการบดี

2.1 ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย คือ โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ดังนี้

1. โปรแกรม SPSS และ โปรแกรม EXCEL ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล
2. โปรแกรม MindMapper ใช้สำหรับสร้างแผนภาพเดนโดแกรม ในการวิเคราะห์สาระ

2.2 การสร้างแบบสอบถามผู้บริหาร และ แบบสัมภาษณ์อธิการบดี ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับ ธรรมชาติของความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ โครงสร้าง กระบวนการ สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ จากรายงานการวิจัย และเอกสารต่างๆ ภายในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สาระ เก็บผลการวิเคราะห์ไว้ในรูปของแผนภูมิเดนโดแกรม(dendrogram)

2. นำผลการวิเคราะห์ มาใช้เป็นฐานในการสร้างแบบสัมภาษณ์อธิการบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน เป็นแบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์อธิการบดีอย่างลุ่มลึก เพื่อทราบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

3. นำผลการวิเคราะห์ มาใช้เป็นฐานในการสร้างแบบสอบถามผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการขึ้นไป ซึ่งใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ เป็นลักษณะแบบตรวจรายการ

**ตอนที่ 2** ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา และการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย จำนวน 7 ข้อ 14 ข้อ และ 42 ข้อ

**ตอนที่ 3** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ จำนวน 21 ข้อ

**ตอนที่ 4** กระบวนการ โครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ และ สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการ ความรู้ จำนวน 33 ข้อ 44 ข้อ 22 ข้อ และ 14 ข้อ

แต่ละข้อคำถามของ ตอนที่ 2 ถึง ตอนที่ 4 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นสภาพที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน และ ส่วนที่สอง เป็นความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งคำถามทั้งหมดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับมาก
3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับน้อย
1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 5** ตารางการตัดสินใจ เป็นตารางความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา กับ องค์ประกอบและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ โดยผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจว่าแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันในระดับใด ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	สัมพันธ์กันในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	สัมพันธ์กันในระดับมาก
3	หมายถึง	สัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	สัมพันธ์กันในระดับน้อย
1	หมายถึง	สัมพันธ์กันในระดับน้อยที่สุด

### 3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม
2. นำแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์

และแบบสอบถาม ให้ผู้ทรงวุฒิทางด้านการศึกษาและการสื่อสารในสถาบันอุดมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 4 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา(content validity) และ ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นรายชื่อ โดยลงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

ให้ค่า +1	เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา
0	เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา
-1	เมื่อแน่ใจว่าความถามนั้นไม่ตรงกับเนื้อหา

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม นำเสนอด้วยตาราง ดังนี้

ตารางที่ 15 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ลำดับที่	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่ง
1	รองศาสตราจารย์ ดร.จันทน์ วิบูลย์ศรี	อดีตรองคณบดีคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2	รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์	อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3	พล.ร.ต. หญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์	อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ
4	ดร.สมหมาย จันทรเรือง	ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม และ คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

2. นำคะแนนที่ได้แต่ละข้อ ไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่ต่ำกว่า 0.5

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับ ผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง โดยผู้วิจัยใช้การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ คอนบัก(Coefficient Alpha's Conbach) หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามได้เท่ากับ 0.9567 สำหรับชุดคำถามที่ถามสภาพปัจจุบัน และ 0.8734 สำหรับชุดคำถามที่ถามความต้องการของผู้บริหาร

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์ และ จากการตอบแบบสอบถาม โดยดำเนินการดังนี้

##### 4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับ ธรรมชาติของความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ โครงสร้าง กระบวนการ สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ จากเอกสารสิ่งพิมพ์ กระจาย เช่น หนังสือตำรา วารสาร รายงานการวิจัย เอกสารสารการประชุมสัมมนา และ จากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตผ่านทางเว็บไซต์สืบค้นต่างๆ เช่น GOOGLE.COM, UMI.COM, และ เว็บไซต์อื่นๆ

##### 4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 19 คน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามคณะครุศาสตร์ เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์โดยมีการนัดหมาย วัน เวลา และ สถานที่อย่างชัดเจน และ จัดส่งโครงสร้างคำถามการสัมภาษณ์ล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ 2 สัปดาห์

2. สัมภาษณ์อธิการบดีอย่างกลุ่มลึก โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละท่านไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง 30 นาที มีการจดและบันทึกทบทวนขณะทำการสัมภาษณ์ จนเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์อธิการบดี จำนวน 19 ท่าน กระทำในช่วง เดือนกันยายน – ธันวาคม 2545

3. สรุปผลการสัมภาษณ์อธิการบดีแต่ละท่านและจัดเก็บผลการสัมภาษณ์เป็นหมวดหมู่
4. นำผลสรุปการสัมภาษณ์อธิการบดีทั้งหมดมารวมกัน จัดหมวดหมู่ใหม่ และ บันทึกไว้ในรูปแบบแผนภูมิคนโครแกรม ซึ่งเป็นผลสรุปการสัมภาษณ์อธิการบดีทั้ง 19 ท่าน

#### 4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากตอบแบบสอบถาม

เก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป สถาบันละ 8 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 152 คน โดยส่งจดหมายอย่างเป็นทางการ ในนามคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและซองเปล่า เพื่อบรรจุแบบสอบถามที่ตอบแล้วและส่งคืนกลับทางไปรษณีย์ สำหรับกลุ่มตัวอย่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ผู้วิจัยจะเข้าพบและส่งแบบสอบถามแก่ผู้บริหารด้วยตนเอง ส่วนกลุ่มตัวอย่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหาร ผ่านทางเลขานุการสำนักอธิการบดี

มีผู้บริหารตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับทางไปรษณีย์ทั้งสิ้น 142 ฉบับ ผู้วิจัยคัดออก 12 ฉบับ เนื่องจากการตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

จึงเหลือแบบสอบถามที่จะนำไปวิเคราะห์ทั้งสิ้น 130 ฉบับ ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 85.52 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวนผู้บริหารแต่ละสถาบันที่ตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับทางไปรษณีย์ นำเสนอด้วยตาราง ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 จำนวนผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม

ลำดับที่	ชื่อสถาบัน	จำนวน
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	6
2	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	7
3	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	7
4	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	6
5	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	6
6	มหาวิทยาลัยบูรพา	7
7	และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	7
8	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	7
9	มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี	7
10	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	7
11	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	7
12	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	7
13	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	7
14	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	7
15	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	7
16	มหาวิทยาลัยพายัพ	7
17	มหาวิทยาลัยคริสเตียน	7
18	มหาวิทยาลัยรังสิต	7
19	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	7
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>130</b>

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

1. หากกลุ่มคำที่มีความสำคัญในเอกสารแต่ละชิ้น สกัดกลุ่มคำออกเป็นประเด็นหลักและประเด็นรอง โดยจำแนกออกเป็นหลายๆ ประเด็น จำแนก จัดกลุ่ม และ จัดเรียงลำดับ ประเด็น



ทำการลดทอนข้อมูล พิจารณาความสัมพันธ์ของประเด็นแล้วนำมาร้อยเชื่อมโยงกัน ให้เห็นถึงประเด็นหลัก ประเด็นรอง และ หน่วยวิเคราะห์ข้อมูลเรียงลำดับกันเป็นชั้นๆ อย่างชัดเจน โดยเขียนเป็นแผนภาพเดนโดรแกรม(dendrogram) ให้ดูง่ายขึ้น ในขั้นตอนนี้จะได้ เดนโดรแกรมของเอกสารแต่ละชั้นที่ทำการวิเคราะห์สาระ

2. นำเดนโดรแกรมของเอกสารแต่ละชุด มาพิจารณาหาความสัมพันธ์ มาเชื่อมโยงกัน โดยการจัดกลุ่ม จัดลำดับ การลดทอน เสียใหม่ เรียงลำดับกันเป็นชั้นที่ขยายออกไป ในขั้นตอนนี้จะได้ เดนโดรแกรมที่ครอบคลุมสาระยิ่งขึ้นและมีความชัดเจนมากขึ้น ดำเนินการเช่นนี้จนครบถ้วนเอกสารที่ศึกษาทั้งหมดจนได้เดนโดรแกรมที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยรายการต่าง ๆ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้และการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งท้าทาย และ ยุทธศาสตร์ ของการบริหารจัดการความรู้

ในการนำเสนอรายการและประเด็นต่างๆ และผลของการวิเคราะห์ ซึ่งนำเสนอในรูปแบบของแผนภาพเดนโดรแกรมนั้น ผู้วิจัยคำนึงถึงความสอดคล้องและความตรงของข้อมูลเป็นประเด็นสำคัญ

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1. นำคำพูดของอธิการบดีแต่ละท่านที่ได้ให้การสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก และมีการจดบันทึกและอัดเทปไว้ ไปวิเคราะห์โดยสรุปเป็นประเด็นต่างๆ และ จัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย จัดเก็บผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ของอธิการบดีแต่ละท่าน ไว้ในรูปแบบแผนภาพเดนโดรแกรม

2. นำแผนภาพเดนโดรแกรม ซึ่งเป็นผลสรุปการสัมภาษณ์ของอธิการบดีแต่ละท่านมาเชื่อมโยงและสรุปเป็นภาพรวมของผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์อธิการบดีทั้ง 19 คน

3. จัดเก็บผลรวมการวิเคราะห์การสัมภาษณ์อธิการบดีทั้ง 19 คน ไว้ในรูปแบบแผนภาพเดนโดรแกรม แยกออกตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

## 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ EXCEL ในการคำนวณสถิติ ดังต่อไปนี้

1. คำนวณ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ของคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถาม ตอนที่ 1
2. คำนวณ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต( $\bar{x}$ ) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) ของคำถามในแต่ละข้อแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และ ตอนที่ 4 และ คำนวณค่า  $t$  เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเลขคณิตเป็นรายข้อระหว่างสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน กับ สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการให้เกิดขึ้น แปลความหมายค่าเฉลี่ยเลขคณิต ตามมาตราส่วนประมาณค่า ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

3. คำนวณ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต( $\bar{x}$ ) ของค่าตัดสินใจของผู้บริหารจากตารางการตัดสินใจในแบบสอบถาม ตอนที่ 5 แปลความหมายของค่าเฉลี่ยเลขคณิต( $\bar{x}$ ) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

คำนวณ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละกลุ่ม และระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ในแต่ละกลุ่ม แปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) ดังนี้

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.81 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.61 – 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันมาก
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.41 – 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.21 – 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันน้อย
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.01 – 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด

## 6. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษา วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ แนวความคิดเกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้และการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

**ขั้นตอนที่ 2** จัดทำร่างรูปแบบการบริหารการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้

**ขั้นตอนที่ 3** ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้

### **ขั้นตอนที่ 1** ศึกษา วิเคราะห์สาระ และสังเคราะห์

1. ศึกษา และ วิเคราะห์สาระ จากเอกสารสิ่งพิมพ์ และ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ทุกชนิดที่ เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี และ บันทึกผลของการวิเคราะห์สาระไว้ในรูปแผนภาพเดน ไตรแกรม เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 ธรรมชาติของความรู้
- 1.2 องค์ความรู้ทางอุดมศึกษา
- 1.3 การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย
- 1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้
- 1.5 กระบวนการจัดการความรู้
- 1.6 โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้
- 1.7 สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้
- 1.8 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

บันทึกผลของการวิเคราะห์สาระไว้ในรูปแผนภาพเดน ไตรแกรม

2. สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 สังเคราะห์ผลของการวิเคราะห์สาระ โดยสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามปลายปิด เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์อธิการบดีและจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร เพื่อทราบแนวคิดของอธิการบดี และ เพื่อทราบสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพความต้องการของกลุ่มผู้บริหาร เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ก่อนนำไปใช้จริงโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา การบริหาร การสื่อสารและเทคโนโลยี โดยวิเคราะห์โครงสร้างและความตรงของเนื้อหา ความชัดเจนในการใช้ภาษา และ การสื่อสาร

2.3 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์อธิการบดีและแบบสอบถามผู้บริหาร ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะต่างๆ

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารคนอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แต่มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกัน และหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม แบบสอบถามที่จะไปใช้ ควรมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงไม่น้อยกว่า 0.7

2.5 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาสมบูรณ์แล้ว ไปสัมภาษณ์อธิการบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 19 ท่าน สรุปผลการสัมภาษณ์อธิการบดีและบันทึกเก็บไว้ในรูปแบบภาพแผนผังโปรแกรม

2.6 นำแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 152 ท่าน วิเคราะห์ ได้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่า t เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคำถามรายข้อระหว่างชุดคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน กับ ชุดคำถามเกี่ยวกับสภาพความต้องการของผู้บริหาร

สรุปผลการวิเคราะห์ไว้ในรูปของตาราง

## ขั้นตอนที่ 2 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้

1. นำผลสรุปจากการวิเคราะห์สาระ จากการสัมภาษณ์อธิการบดี และ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามนำมาสรุปเป็นข้อค้นเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ข้อค้นพบประกอบด้วยประเด็นหลักต่อไปนี้

- 1.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย อุดมศึกษา
- 1.2 การประเมินความสามารถ และวัฒนธรรม
- 1.3 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้
- 1.4 หน่วยงานบริหารจัดการความรู้
- 1.5 กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 1.6 กระบวนการบริการความรู้
- 1.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้

2. นำข้อค้นพบไปใช้เป็นฐาน ในการพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ในรูปแบบของคำบรรยายและแผนภูมิ

## ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบ(ร่าง)รูปแบบการบริหารจัดการความรู้

### 1. ขึ้นเตรียมการ

1.1 จำทำเอกสารประกอบการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา กรอบแนวคิดในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อค้นพบที่ใช้เป็น

ฐานในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งสังเคราะห์จากผลการวิเคราะห์สาระ ผลการสัมภาษณ์อธิการบดี และ ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามผู้บริหาร ซึ่งนำมาร่างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ โดยนำเสนอในรูปแบบของข้อความและแผนภูมิ

1.2 สืบเสาะผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้ คือ เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถาบัน มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการศึกษา ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ด้านการอุดมศึกษา และ ด้านการบริหารจัดการความรู้

## 2. ขั้นตอนดำเนินการ

2.1 จัดส่งหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิประชุมพร้อมกัน เพื่อแสดงแนวคิดและให้ข้อเสนอแนะที่มีต่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้าก่อนการประชุมอย่างน้อย 3 สัปดาห์

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิออกในนามคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยกำหนดการประชุม ในวันที่ 30 ตุลาคม 2546 ณ ห้องประชุมนานาชาติ ห้อง 405 ชั้น 4 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เวลา 9.00 – 12.00 น. ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมทั้งสิ้น 16 คน

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน พิจารณ์ วิจาร์ณ แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ต่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยนำเสนอ นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนได้สรุปข้อเสนอแนะลงในแบบฟอร์มที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้

## 3. ขั้นปรับปรุงแก้ไข

3.1 ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน มาสรุปผลเป็นภาพรวมของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3.2 นำภาพรวมของข้อคิดเห็นและเสนอแนะ ไปปรับปรุงแก้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริการความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. ขั้นนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นหลักและประเด็นรอง ดังนี้

### 4.1 วิสัยทัศน์และภารกิจ

4.1.1 การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้

4.1.2 การเป็นชุมชนแห่งวิชาการและวิชาชีพ

4.1.3 การผลิตและถ่ายทอดองค์ความรู้

4.1.4 การบริการความรู้

### 4.2 นโยบายและเป้าหมาย



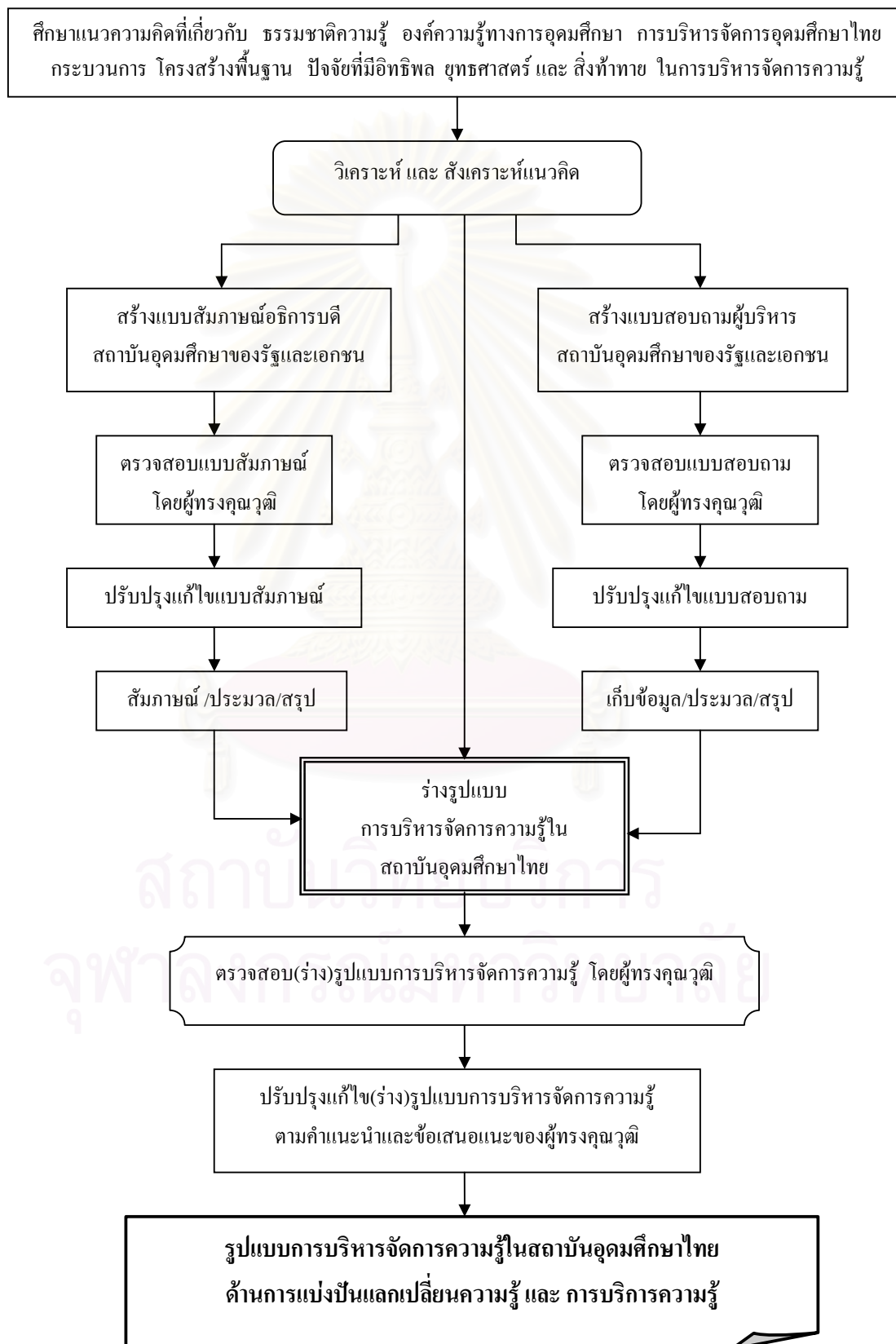
- 4.2.1 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 4.2.2 การบริการความรู้แบบร่วมมือ และการบริการตัวเอง
- 4.2.3 การคัดสรรและเก็บรักษาความรู้ไว้ในฐานความรู้ของสถาบัน
- 4.2.4 การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 4.2.5 การพัฒนาวัฒนธรรมการบริการความรู้
- 4.2.6 การพัฒนานอลติคจ์เวอร์เคอร์
- 4.2.7 การพัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์
- 4.3 การประเมินความสามารถและวัฒนธรรม
  - 4.3.1 การประเมินความสามารถบุคคลในสถาบันทุกระดับ
  - 4.3.2 ประเมินช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี
  - 4.3.3 ประเมินคุณภาพของเทคโนโลยีและความสามารถในการใช้
  - 4.3.4 ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้
  - 4.3.5 ประเมินวัฒนธรรมอุดมศึกษา
  - 4.3.6 ประเมินระดับการไว้วางใจและพลังร่วม
- 4.4 ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้
  - 4.4.1 ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร
  - 4.4.2 ยุทธศาสตร์นอลติคจ์เวอร์เคอร์
  - 4.4.3 ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้
  - 4.4.4 ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี
  - 4.4.5 ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ
  - 4.4.6 ยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์พลังร่วม
- 4.5 สำนักงานบริหารจัดการความรู้
  - 4.5.1 ผู้บริหารจัดการความรู้(CKO)
  - 4.5.2 ทีมนอลติคจ์เวอร์เคอร์และแนวร่วมนอลติคจ์เวอร์เคอร์
  - 4.5.3 แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้
- 4.6 กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้
  - 4.6.1 การเตรียมความพร้อม
  - 4.6.2 กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริการ
  - 4.6.3 การประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริการ
  - 4.6.4 การปรับปรุงแก้ไข
- 4.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้
  - 4.7.1 การไว้วางใจ และ พลังร่วม

- 4.7.2 การสื่อสาร และ เทคโนโลยี
- 4.8 ผลดำเนินการ
  - 4.8.1 วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
  - 4.8.2 วัฒนธรรมการบริการความรู้
  - 4.8.3 ชุมชนนอกลีคจ์เวอร์เคอร์
  - 4.8.4 ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน
  - 4.8.5 ปฏิสัมพันธ์ความรู้
- 4.9 การประเมินผลการดำเนินการ
  - 4.9.1 ทดลองใช้รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้
  - 4.9.2 ประเมินผลการทดลองใช้
  - 4.9.3 ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แผนภูมิที่ 36 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีจุดประสงค์เพื่อ ศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ การบริหารจัดการอุดมศึกษา โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ยุทธศาสตร์ และ สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สาระจากเอกสารและการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ข้อค้นพบที่ใช้เป็นฐานในการสร้างรูปแบบ

ตอนที่ 4 รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จากเอกสารและการสัมภาษณ์

นำผลสรุปจากการวิเคราะห์เอกสารและผลสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 แห่ง มาสังเคราะห์เป็นภาพรวม 16 ส่วน แต่ละส่วนนำเสนอในรูปแบบของแผนภูมิเคน โครแกรมตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ธรรมชาติของความรู้

ส่วนที่ 2 องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย

ส่วนที่ 4 กระบวนการจัดการความรู้

ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ส่วนที่ 6 โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้

ส่วนที่ 7 แผนที่ความรู้

ส่วนที่ 8 เว็บพอร์ทัล

ส่วนที่ 9 ฐานความรู้

ส่วนที่ 10 ยุทธศาสตร์ผู้บริหารในการบริหารจัดการความรู้

ส่วนที่ 11 ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์

ส่วนที่ 12 ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้

ส่วนที่ 13 ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี

ส่วนที่ 14 ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ

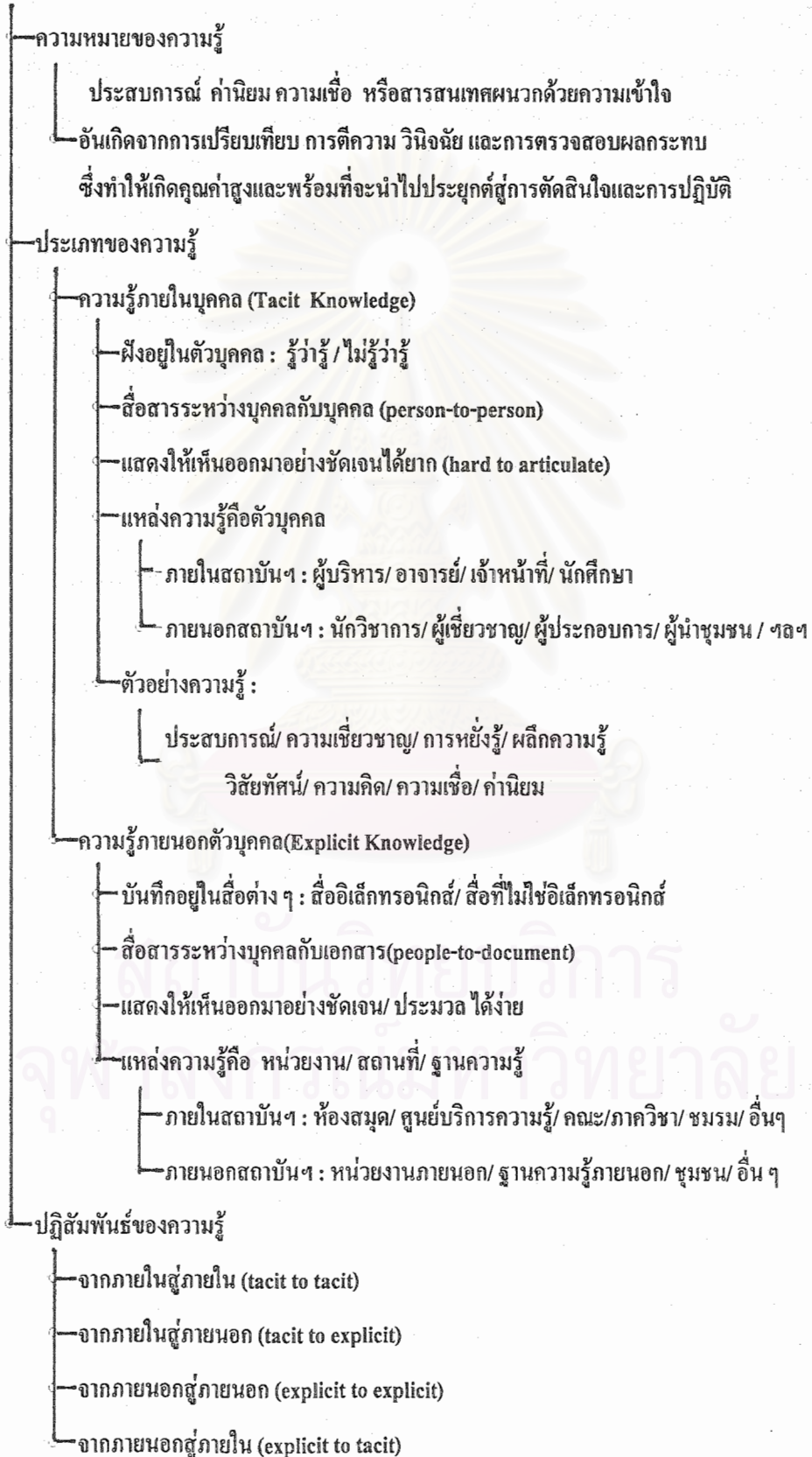
ส่วนที่ 15 ยุทธศาสตร์พลังร่วม

ส่วนที่ 16 สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

# ส่วนที่ 1 ธรรมชาติของความรู้

## แผนภูมิที่ 37 ธรรมชาติความรู้

### ความรู้ (Knowledge)





จากแผนภูมิที่ 37 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ภายในบุคคล(tacit knowledge) เช่น ประสบการณ์ ความชำนาญ ค่านิยม มโนทัศน์ ผลึกความรู้ และการหยั่งรู้ เป็นความรู้ที่ทำให้กระจ่างเพื่อเก็บบันทึกไว้ภายนอกได้ค่อนข้างยาก การสื่อสารความรู้ประเภทนี้จึงเป็นการสื่อสารระหว่างคนกับคน แหล่งความรู้ คือ บุคคลที่มีความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ความรู้ประเภทที่สอง คือ ความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล(explicit knowledge) เช่น สูตร สมการ ทฤษฎี กฎ คำอธิบาย และ กระบวนการ ซึ่ง บันทึกไว้เป็น เอกสารสิ่งพิมพ์ทั่วไปหรือ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารความรู้ประเภทนี้จึงเป็นการสื่อสารระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย แหล่งความรู้ คือ บุคคล และ ฐานความรู้ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

ความรู้ภายในและภายนอกบุคคล เกิดการปฏิสัมพันธ์กันได้ 4 ลักษณะ คือ การนำความรู้ภายในบุคคลออกมาเป็นความรู้ภายนอก การรวบรวมและจัดระบบระเบียบความรู้ภายนอกบุคคล การดูดซับความรู้ภายนอกกลับเข้าไปเป็นความรู้ภายในบุคคล และ การบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ภายในบุคคล แล้วสังเคราะห์ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ฝังอยู่ในตัวคน ซึ่งพร้อมที่จะนำออกสู่ภายนอก

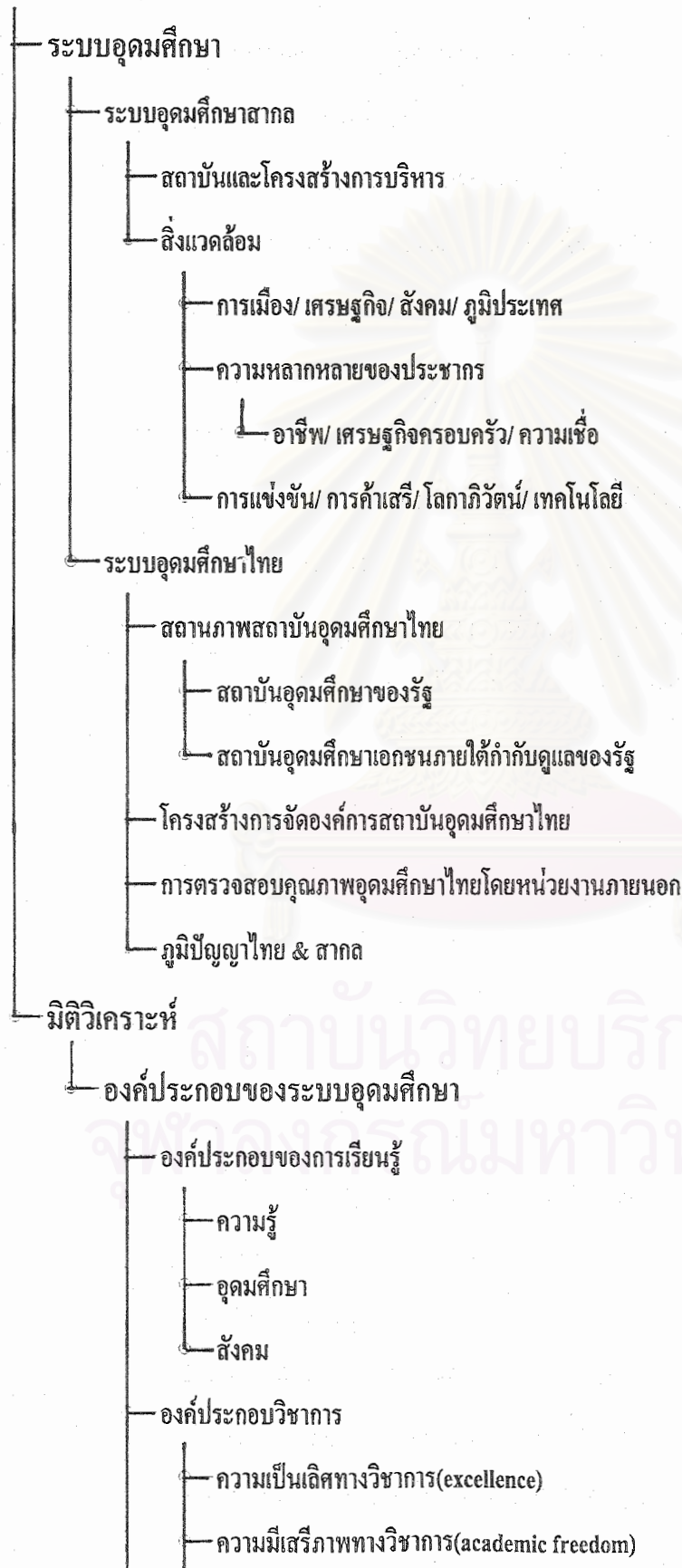
## ส่วนที่ 2 องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

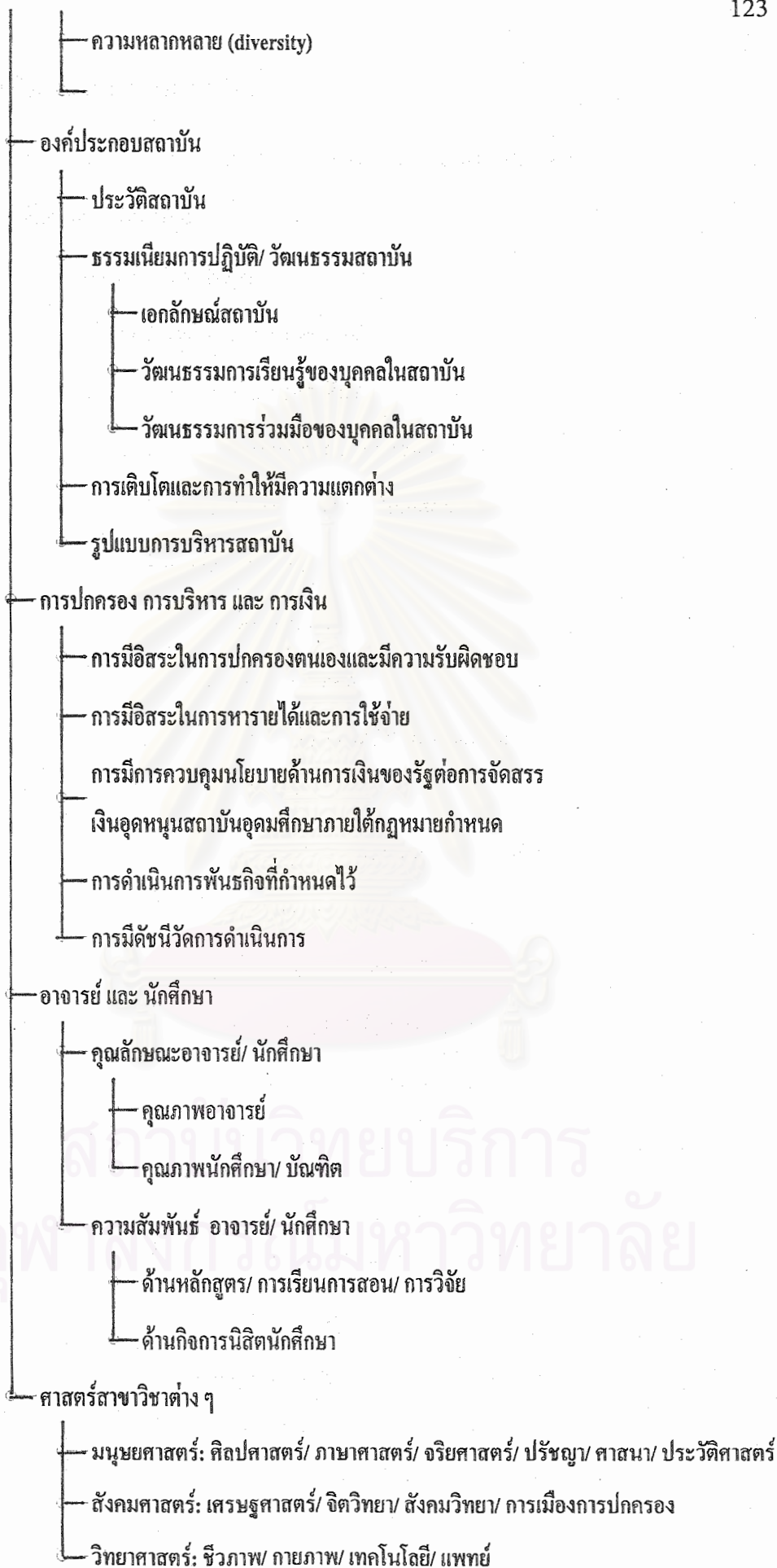
จากแผนภูมิที่ 38 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาจำแนกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ องค์ความรู้เกี่ยวกับระบบอุดมศึกษาสากลและระบบอุดมศึกษาไทย ส่วนที่ 2 คือ องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับมิติวิเคราะห์ ระบบอุดมศึกษาสากลประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับสถาบัน โครงสร้างการบริหาร และ สิ่งแวดล้อมด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ภูมิประเทศ เทคโนโลยี การแข่งขัน และสถานภาพที่หลากหลายของประชากร ส่วนองค์ความรู้ที่สำคัญของระบบอุดมศึกษาไทย คือ สถานภาพอุดมศึกษาไทย โครงสร้างการจัดองค์การสถาบัน การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ภูมิปัญญาไทยและสากล

ด้านมิติวิเคราะห์นั้นประกอบด้วยองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ วิชาการที่เน้นเสรีภาพ และความเป็นเลิศ วัฒนธรรมสถาบัน การปกครองและการบริหาร คุณภาพอาจารย์และนักเรียน รวมทั้งศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ

## แผนภูมิที่ 38 องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

### องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

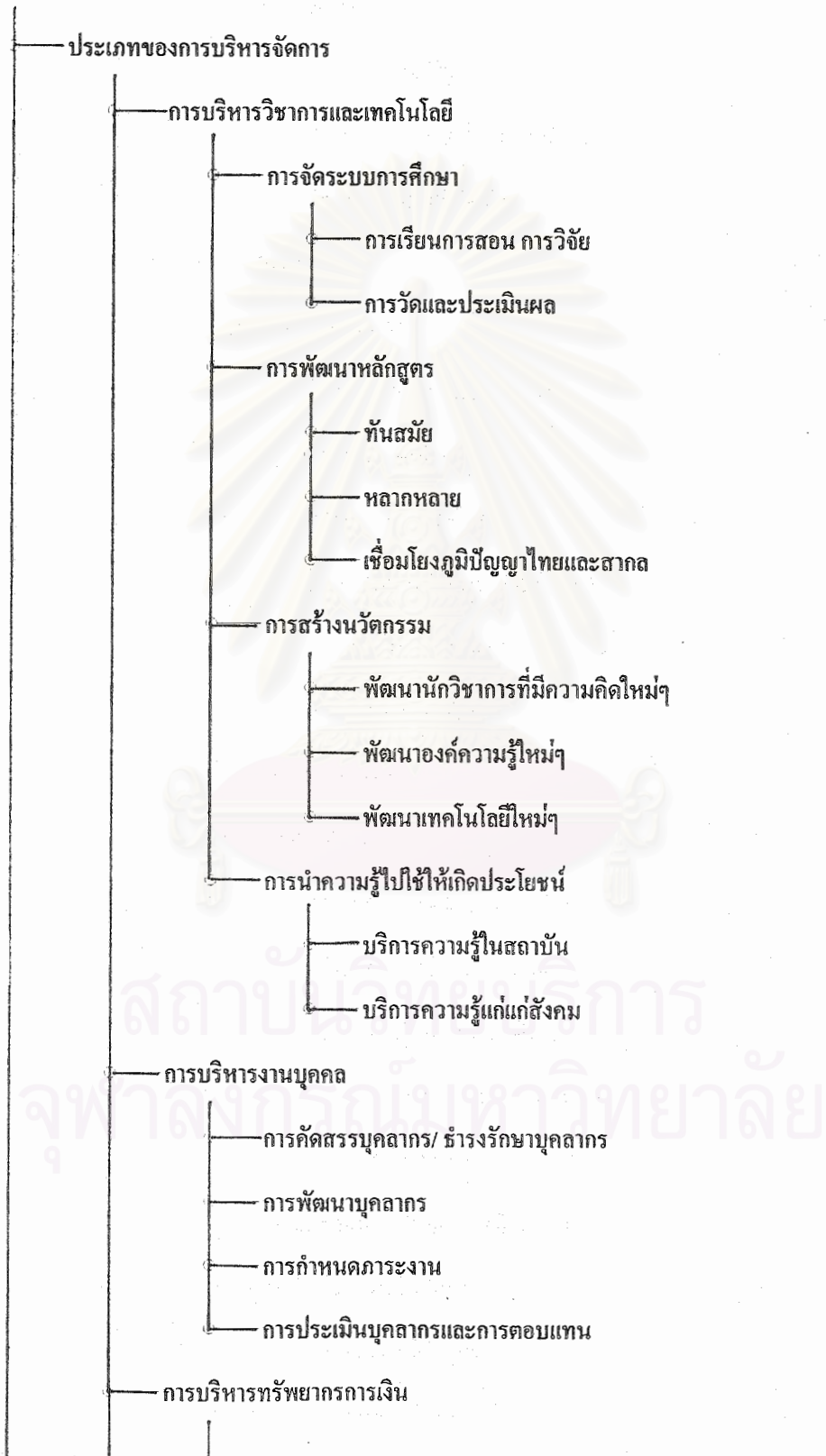




### ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย

#### แผนภูมิที่ 39 การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย

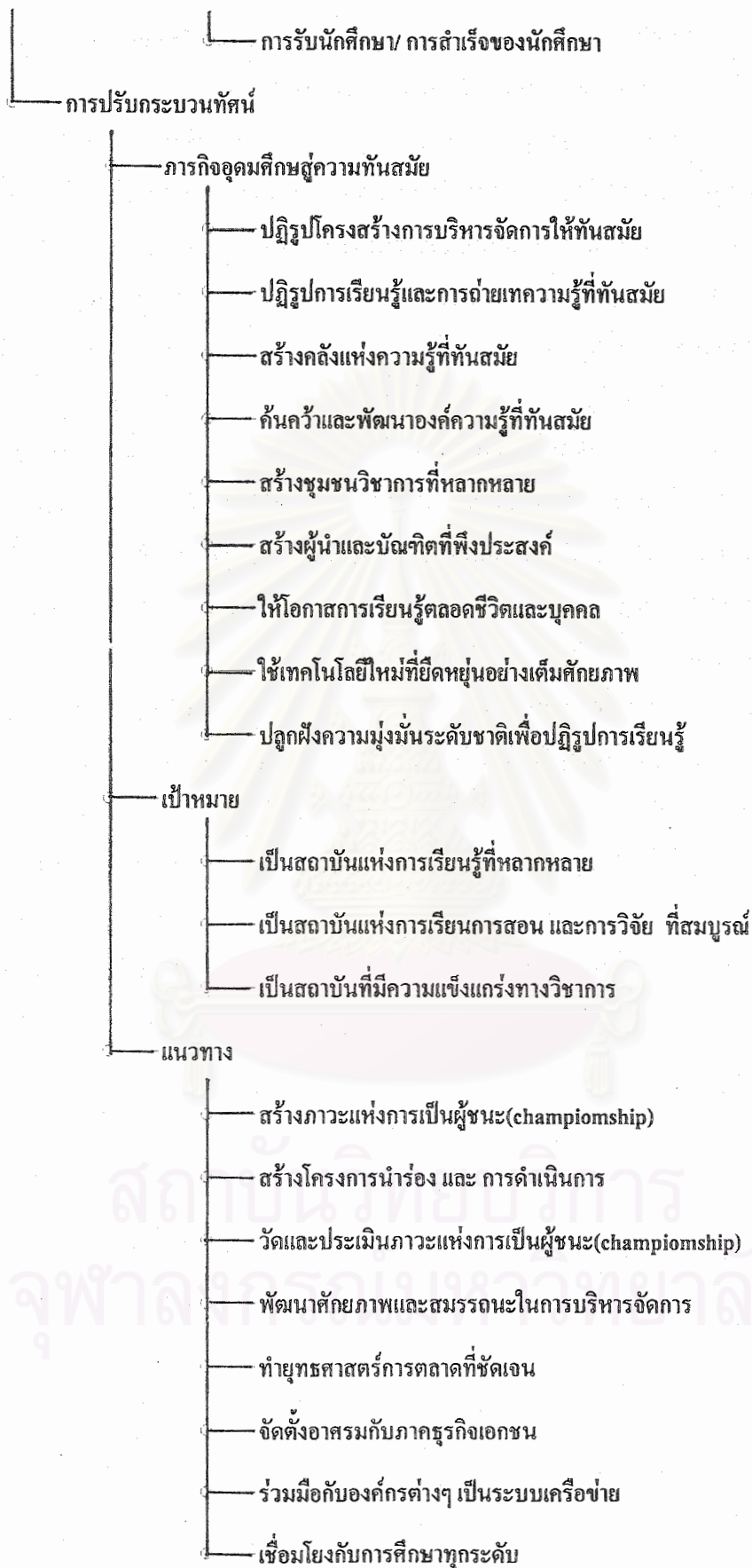
##### การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย











จากแผนภูมิที่ 39 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า การบริหารจัดการอุดมศึกษา ประกอบด้วย การบริหารวิชาการและเทคโนโลยี เช่น การจัดการระบบการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การเรียน การสอน การวิจัย การสร้างนวัตกรรม การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การบริหารงานบุคคล เช่น การคัดสรรบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การกำหนดภาระงาน การจ้าง การประเมินและการให้รางวัลตอบแทน การบริหารทรัพยากรและการเงิน เช่น การจัดสรรงบประมาณ และกองทุน การจัดทำระบบบัญชีระบบรายได้ ระบบค่าใช้จ่าย และระบบการจัดซื้อ การบริหารสถาบัน เช่น การบริหารเทศะ ด้านอาคารสถานที่ ยานพาหนะ ความปลอดภัย การบริหารระบบอุดมศึกษา ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ การประกันคุณภาพการศึกษา และ วิเทศสัมพันธ์ การบริหารกิจการนักศึกษา เช่น การปกครอง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม การให้คำปรึกษา ด้านการเรียน อาชีพ และ สุขอนามัย การจัดสวัสดิการ ด้าน ที่พักอาศัย กองทุนการศึกษา และ การจัดกิจกรรม ด้านเสริมหลักสูตร และ นอกหลักสูตร

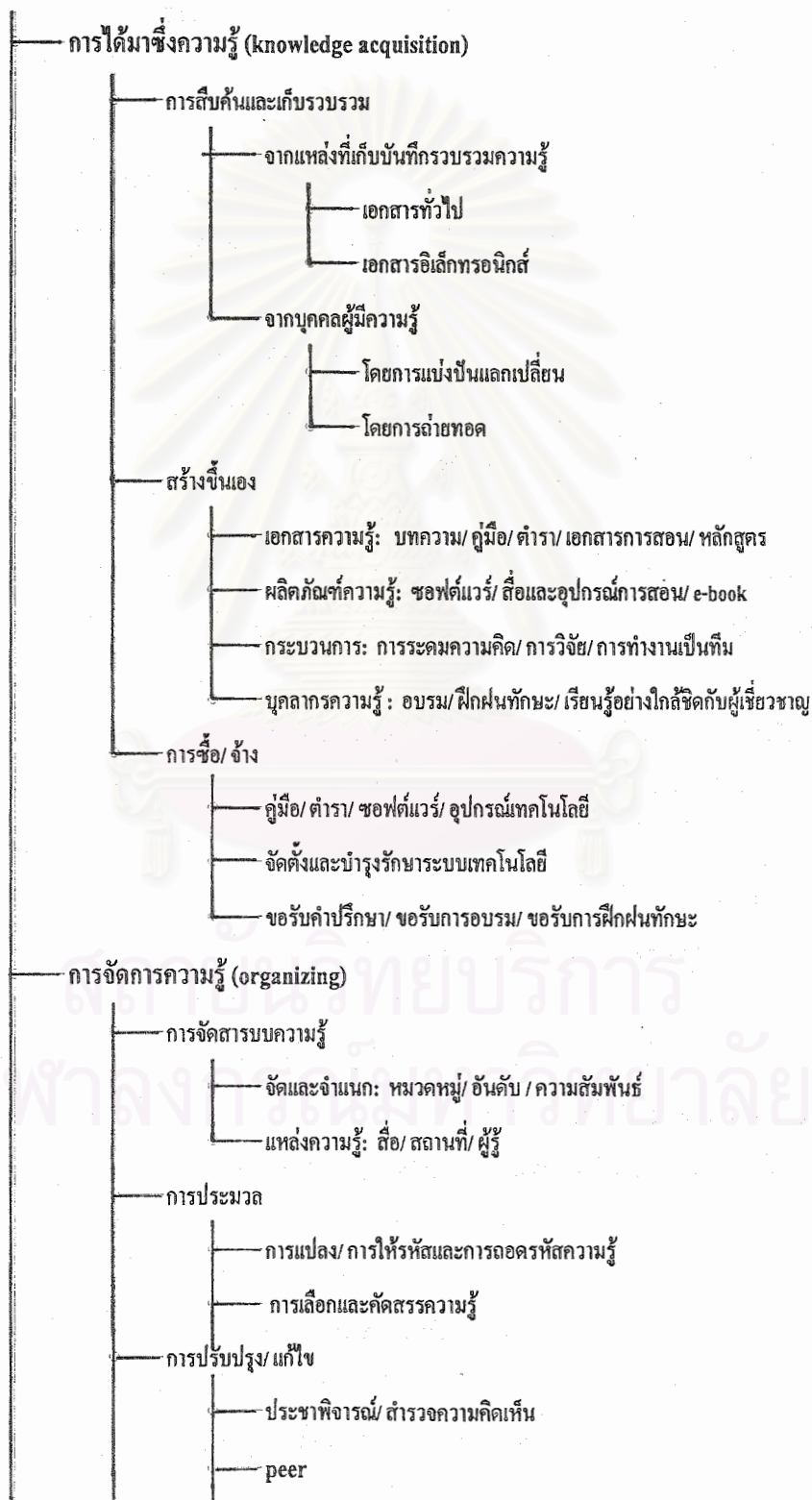
ส่วนด้านกระบวนการที่ค้นพบ พบว่าอุดมศึกษาไทยควรมีการปรับกระบวนการใหม่สู่ความทันสมัย ด้านภารกิจ คือ ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการ ปฏิรูปการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ สร้างคลังความรู้ที่ทันสมัย สร้างชุมชนวิชาการและวิชาชีพที่หลากหลาย สร้างผู้นำและบัณฑิตที่พึงประสงค์ ให้โอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต ใช้เทคโนโลยีเต็มสมรรถภาพอย่างเหมาะสม และ ปลุกฝังความมุ่งมั่นระดับชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านเป้าหมาย คือ เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียน การสอน การวิจัยอย่างสมบูรณ์ และมีความแข็งแกร่งทางวิชาการ แนวทางนำไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ มีธงชัยนำ สร้างโครงการนำร่องและดำเนินการ ทำยุทธศาสตร์การตลาดที่ชัดเจน จัดตั้งอาศรมกับภาคธุรกิจเอกชน ร่วมมือกับองค์กรต่างๆ อย่างเป็นเครือข่าย และ เชื่อมโยงอุดมศึกษากับการศึกษาทุกระดับ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 4 กระบวนการจัดการความรู้

### แผนภูมิที่ 40 กระบวนการจัดการความรู้

#### กระบวนการจัดการความรู้





จากแผนภูมิที่ 40 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า กระบวนการหลักของการจัดการความรู้ คือ การให้ได้มาซึ่งความรู้ การจัดระบบระเบียบความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

การได้มาซึ่งความรู้ ได้แก่ การสืบค้นและเก็บรวบรวมจากแหล่งที่มีการบันทึกอยู่แล้ว และจากผู้ที่มีความรู้ การสร้างความรู้ขึ้นเองจากการทำวิจัย จากการระดมความคิด และจากการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาจากการเช่า การซื้อ และ การจ้าง

การจัดระบบระเบียบความรู้ ได้แก่ การจัดหมวดหมู่ ลำดับ และ ความสัมพันธ์ของความรู้ การแปลงสภาพความรู้ การเข้าและถอดรหัส การเลือกและคัดสรรความรู้ การปรับปรุงแก้ไขความรู้ และการเก็บรักษาความรู้ไว้ในแฟ้มสะสมงาน ฐานความรู้ของหน่วยงานและสถาบัน

การนำความรู้ไปใช้ ได้แก่ การบริการความรู้ เช่น การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การให้คำปรึกษา การถ่ายทอดความรู้โดยการสอนและจัดฝึกอบรม การเชื่อมโยงความรู้ระหว่างศาสตร์ และระหว่างวิถีชีวิตมนุษย์ นอกจากนี้การนำความรู้ไปใช้อีกลักษณะหนึ่ง คือ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้โดยตรงและทางอ้อม ช่วยให้บุคคลในสถาบันได้ปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ช่วยพัฒนาความคิดและการเรียนรู้ของตน

#### ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

จากแผนภูมิที่ 41 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสื่อสาร และ วัฒนธรรม ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของสถาบัน มีบทบาทที่สำคัญยิ่งสำหรับการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ในสถาบัน เพราะผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน ผลักดัน และ สร้าง ปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงาน เช่น งบประมาณ ทรัพยากร เทคโนโลยี การแต่งตั้งทีมงาน และการพิจารณารางวัลตอบแทน ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ เป็นครู เป็นผู้ออกแบบวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ระดับสถาบัน เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นต้นแบบ เป็นผู้สร้างบรรยากาศของการทำงานและการเรียนรู้ และ เป็นผู้ที่ใช้อำนาจในการปกครองและการบริหารจัดการ คุณลักษณะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับสถาบันที่มีการบริหารจัดการความรู้ คือ มีความฉลาดทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ที่ลึกซึ้ง กว้างไกล มองอนาคตได้แม่นยำ มีทักษะในการบริหารและการสื่อสาร มีคุณธรรม ใจกว้าง เอื้ออาทร ยุติธรรม กล่าวหาญในการใช้อำนาจที่ถูกต้องเหมาะสมในการตัดสินใจนำพาสถาบันสู่เป้าหมาย

การสื่อสารความรู้ของบุคคล ในหน่วยงานเดียวกัน ต่างหน่วยงานภายในสถาบันเดียวกัน และ ต่างสถาบัน เกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีรูปแบบการสื่อสารความรู้ 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคน และ การสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ การสื่อสารระหว่างคนกับคนเหมาะสมสำหรับการสื่อสารความรู้ภายในบุคคล เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด และ ทักษะ วิธีที่ใช้ คือ การสนทนาและการ



ทำงานร่วมกันทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง การใช้เทคโนโลยีสื่อสารจะช่วยให้บุคคลที่อยู่ไกลกันสามารถสื่อสารกันได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้เหมาะสำหรับการสื่อสารความรู้ภายนอกบุคคล เพราะความรู้ประเภทนี้ได้มีการบันทึกไว้แล้วในสื่อต่างๆ ในรูปของ ข้อความ ภาพ เสียง หรือ สัญญาณอื่นๆ เทคโนโลยีสื่อสารความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีบทบาทเป็นอย่างยิ่งในการสำเนาความรู้จากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง โดยการเข้ารหัสและการถอดรหัส การสื่อสารความรู้ทั้งประเภทภายในบุคคลและภายนอกบุคคล จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณค่า และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง จะต้องสื่อสารได้ทั้งในแนวกว้างและในแนวลึก สอดคล้องระดับความรู้ที่ผู้สื่อสารต้องการ

วัฒนธรรมสถาบันเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ วัฒนธรรมสถาบันที่สำคัญๆ ได้แก่ วัฒนธรรมเชิงอุดมศึกษา(collegial culture) วัฒนธรรมเชิงบริหาร(managerial culture) วัฒนธรรมเชิงพัฒนา(developmental culture) วัฒนธรรมเชิงเจรจาต่อรอง(negotiating culture) วัฒนธรรมวิชาการ(academic culture) และวัฒนธรรมการเรียนรู้(learning culture)

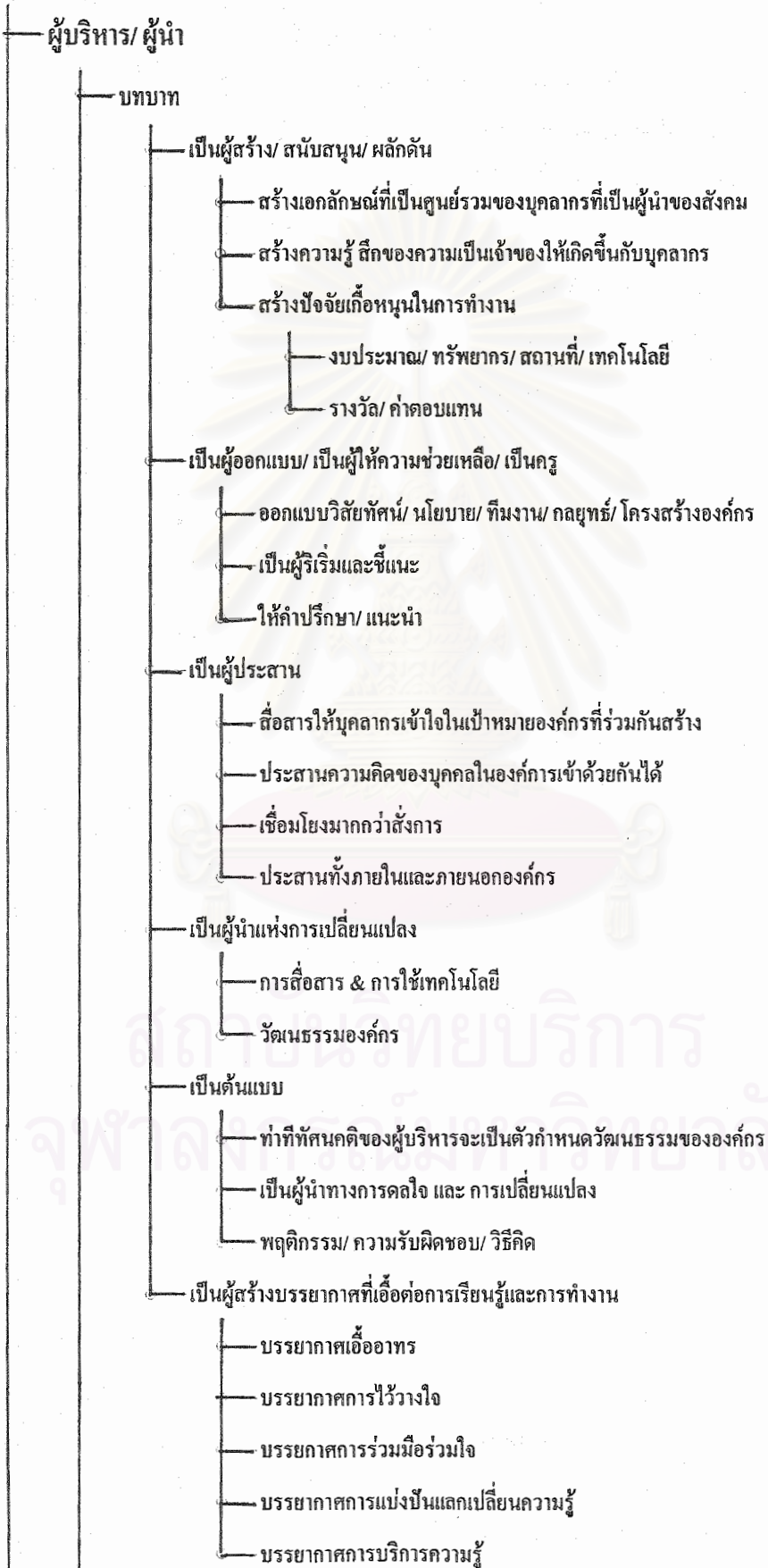
วัฒนธรรมเชิงอุดมศึกษา เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับลักษณะและอุปนิสัยของอาจารย์ การบริหารวิชาการ การปกครอง การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการพัฒนาคุณค่าผู้นำสังคม วัฒนธรรมเชิงบริหาร เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างคุ้มค่า จึงเน้นที่การวัดและประเมินผลงาน วัฒนธรรมเชิงพัฒนา เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อความก้าวหน้าในบุคลิกภาพและอาชีพของบุคคลในสถาบัน เน้นการมีใจกว้างและช่วยเหลือกัน วัฒนธรรมเชิงเจรจาต่อรอง เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับของ การเปิดเผย การตรงไปตรงมา และการกระจายผลประโยชน์ที่เป็นธรรม การรวมกลุ่มนักวิชาการและอาจารย์เพื่อการเจรจาต่อรอง

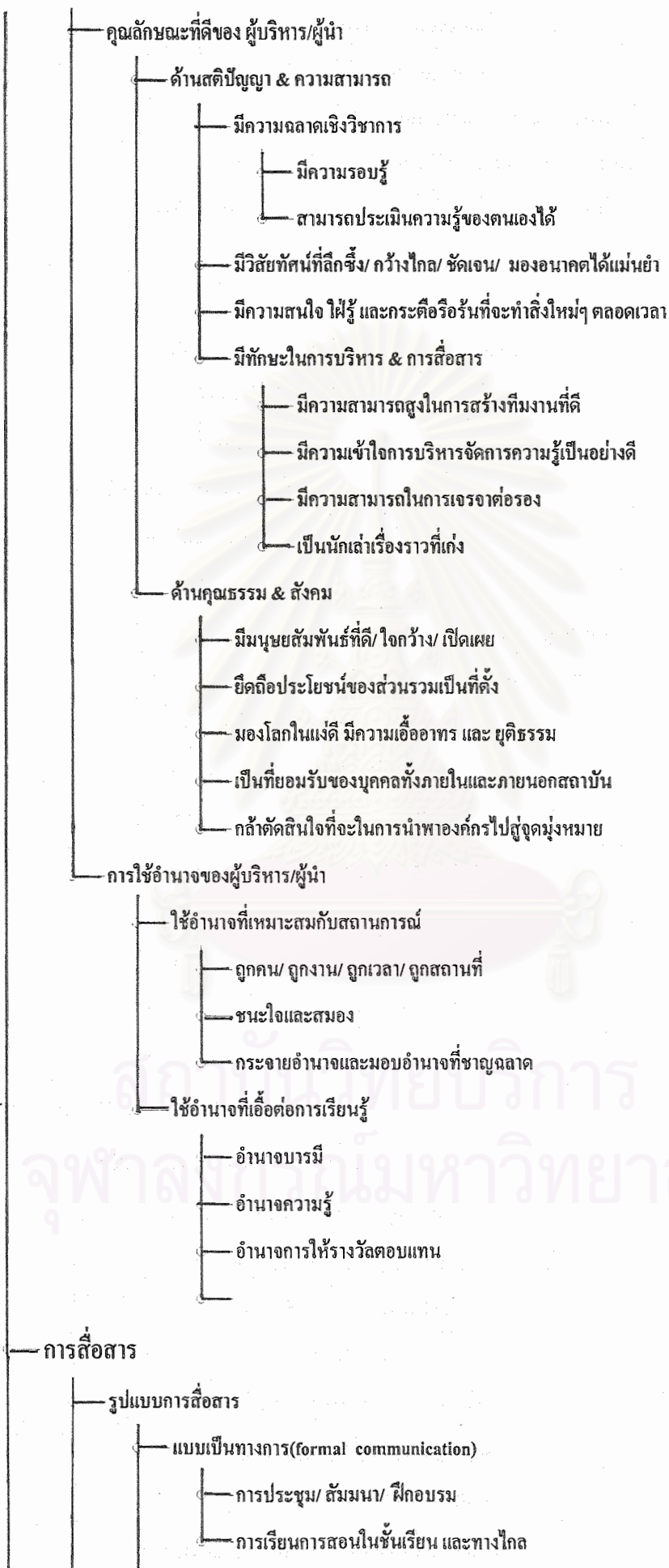
วัฒนธรรมอาจารย์ เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับการมีความซื่อสัตย์ในสติปัญญา ความมีอิสระในการสอน การวิจัย และ การเรียนรู้ ความเป็นเลิศในวิชาการและวิชาชีพ การเชื่อและการรับรู้ในเรื่องคุณภาพว่าเป็นสิ่งมีคุณค่าและจำเป็น

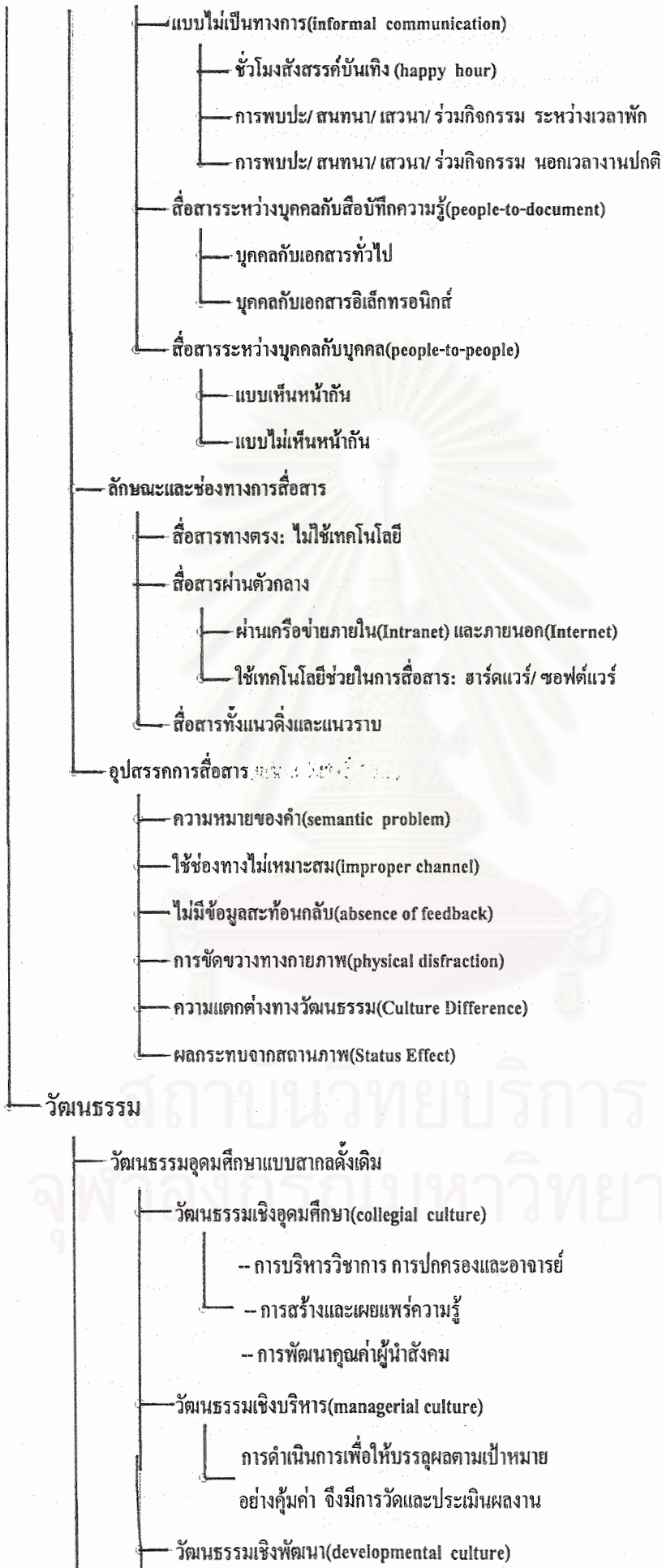
วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับ การสืบค้น การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน และการบันทึกความรู้ การเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้และบริการตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้จากการคิดสู่การทำงาน ปัญหาการเรียนรู้ในวัฒนธรรมไทยคือ ชอบที่จะฟังมากกว่าที่จะพูด ชอบที่พูดมากกว่าที่จะอ่าน และ ชอบที่จะอ่านมากกว่าที่จะเขียน ดิถีค้อยู่กับรูปแบบเดิมๆ แยกไม่ออกระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน แนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ พบว่า ทำได้ 3 ลักษณะ คือ ชำรงรักษาวัฒนธรรมเดิมที่ดีไว้ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมบางส่วน และ สร้างวัฒนธรรมใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันและการบริหารจัดการ เปิดช่องทางการสื่อสารให้กว้างและทั่วถึง และ ลดเส้นทางการสื่อสารที่ยึดขาดให้สั้นลง

แผนภูมิที่ 41 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

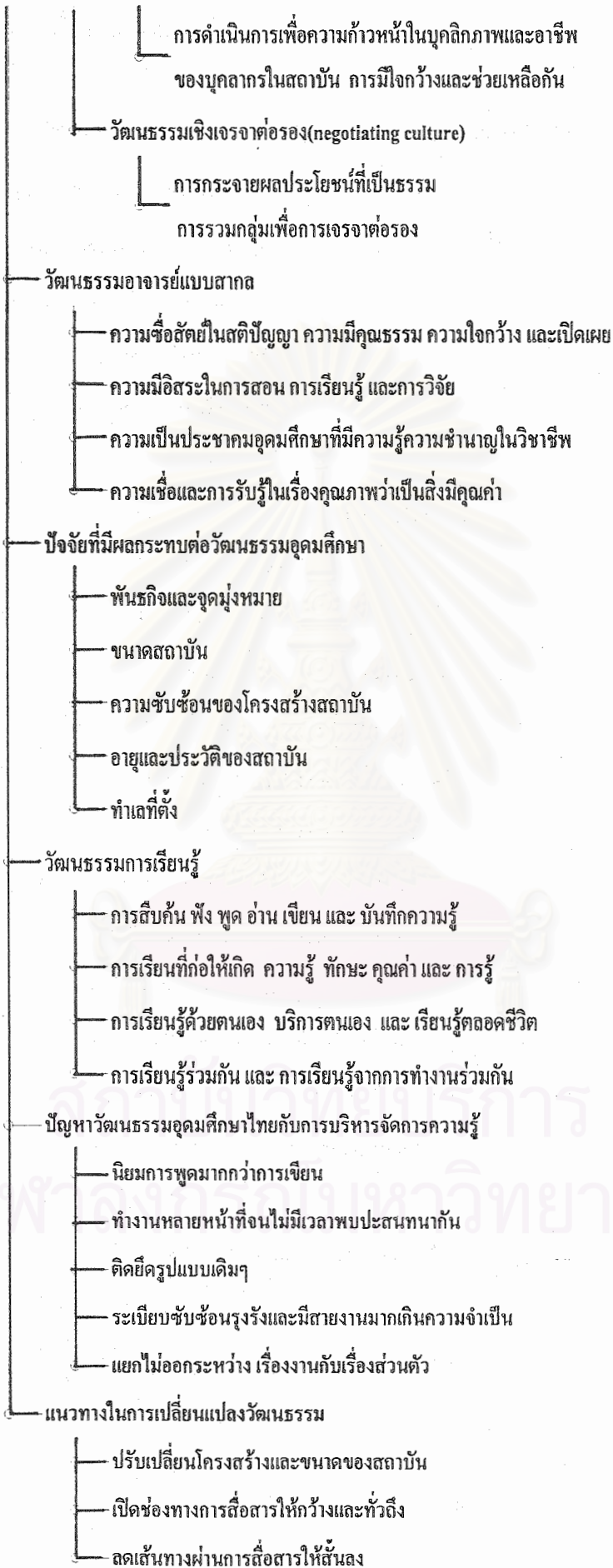
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้









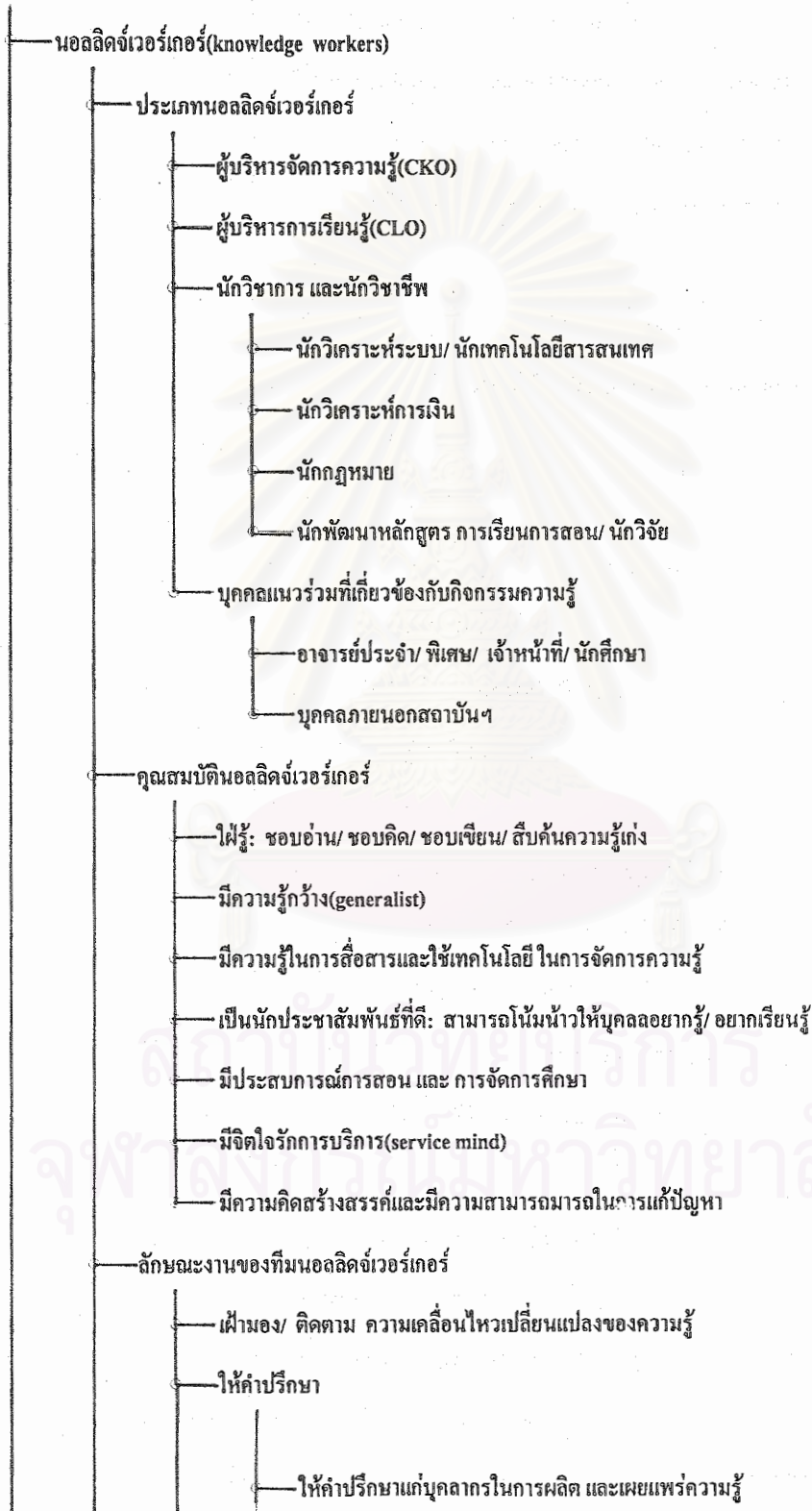


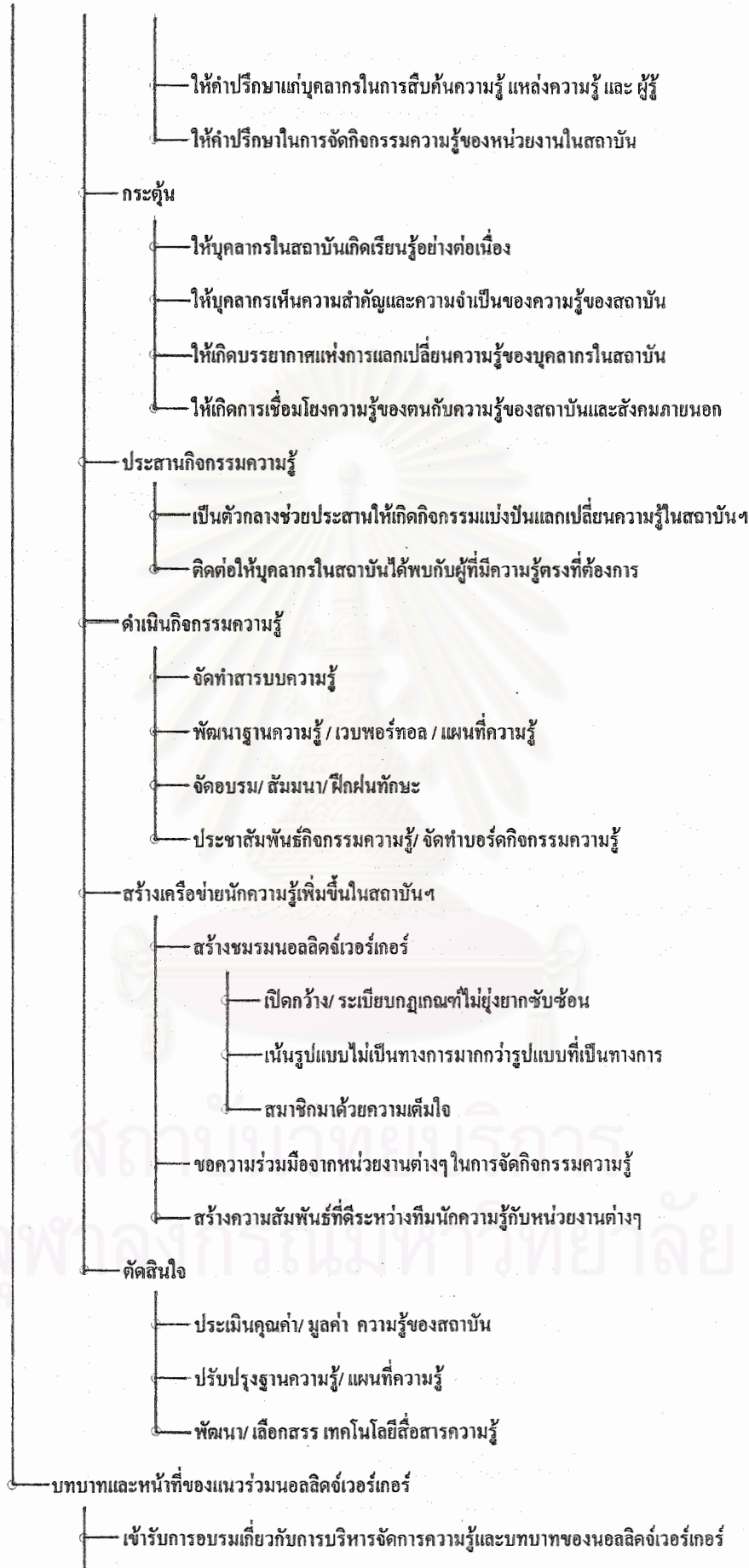


## ส่วนที่ 6 โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้

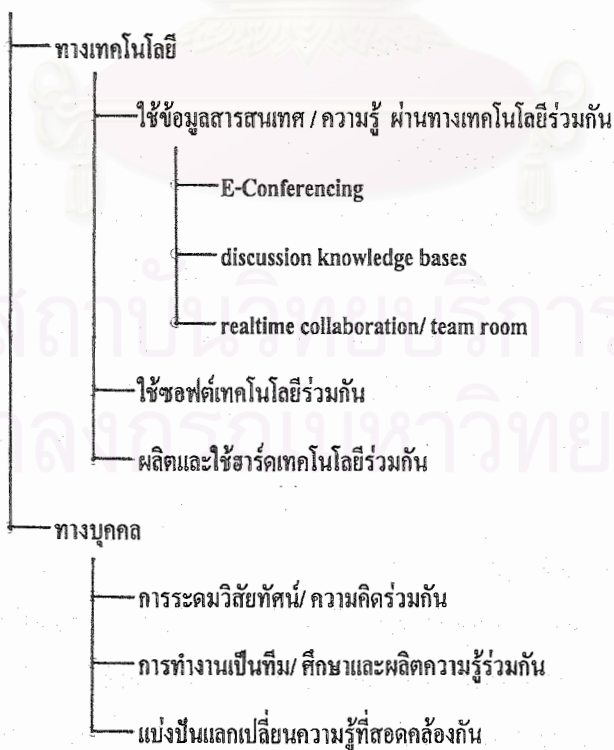
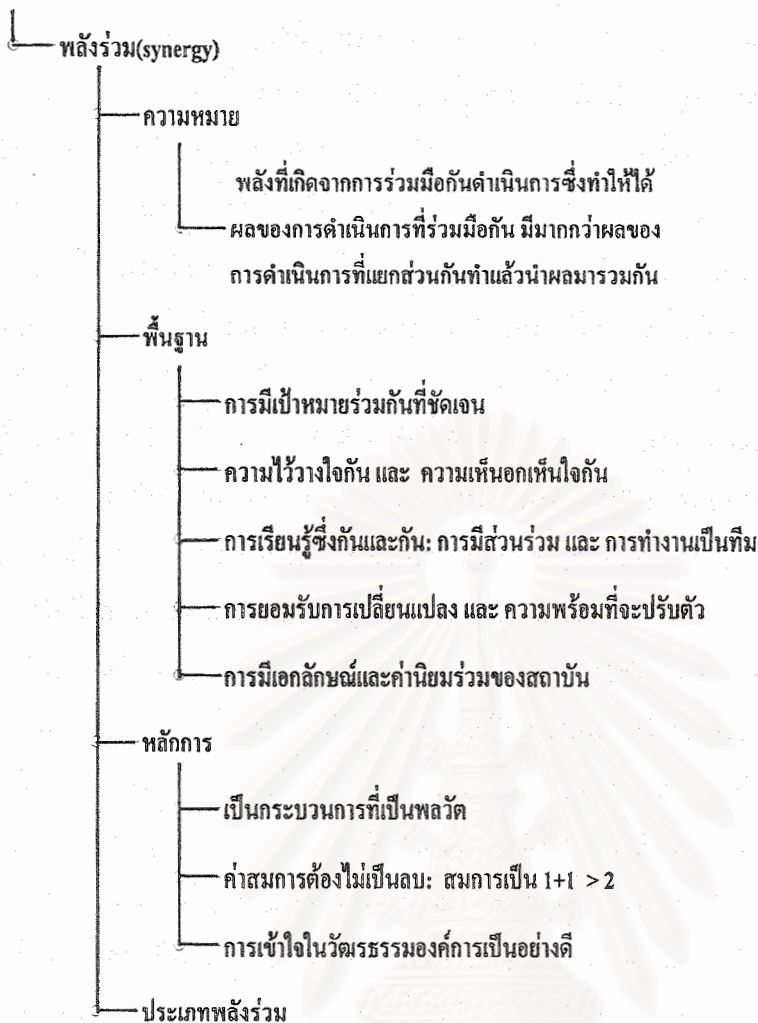
### แผนภูมิที่ 42 โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้

#### โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้











จากแผนภูมิที่ 42 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และให้บริการความรู้ ประกอบด้วย นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ (knowledge workers) เทคโนโลยีสื่อสารความรู้ (ICT) สถานที่ การไว้วางใจ (trust) และ พลังร่วม (synergy)

นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ ผู้ที่ใช้ความรู้ในการทำงานหรือทำกิจกรรมอื่นๆ ที่ต้องใช้ความรู้ เป็นพื้นฐาน นอลลิคจ์เวอร์เคอร์จำแนกได้เป็น 2 ประเภท ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ และ นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ที่เป็นแนวร่วม ในส่วนของทีมนักความรู้ประกอบด้วย ผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) หรือ ผู้บริหารการเรียนรู้ (CLO) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม สมาชิกของทีมประกอบด้วย นักวิชาการ นักวิชาชีพ ผู้เชี่ยวชาญ และ อาจารย์ ซึ่งได้รับการคัดสรรจากบุคคลภายในและภายนอกสถาบันโดย อธิการบดี เช่น นักการศึกษา นักวิเคราะห์ระบบ นักเทคโนโลยี นักวิเคราะห์การเงิน นักกฎหมาย นักวิจัย นักพัฒนาหลักสูตร นักพัฒนาการเรียนการสอน และ อาจารย์ผู้ชำนาญการ

ทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ทำหน้าที่เป็นตัวการที่ทำให้กระบวนการและกิจกรรมของการบริหารจัดการความรู้เกิดขึ้นในสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บทบาทและหน้าที่ ดังกล่าว คือ ฝึมองและติดตามความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของความรู้ ให้คำปรึกษาด้านการสืบค้นความรู้ แหล่งความรู้ และผู้รู้ กระตุ้นให้บุคคลในสถาบันเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ นอกจากนี้ ยังพบว่า ทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ มีทำหน้าที่ประสานกิจกรรมความรู้ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมความรู้และผลการดำเนินงาน พัฒนาระบบคลังความรู้ที่ประกอบด้วย แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และฐานความรู้ จัดการอบรมสัมมนาทั้งระดับสถาบันและนานาชาติ พัฒนานอลลิคจ์เวอร์เคอร์ และสร้างเครือข่าย นอลลิคจ์เวอร์เคอร์เพิ่มขึ้น ตลอดจนทำหน้าที่ประเมินคุณค่าและมูลค่าของความรู้ของสถาบัน และ เลือกสรรเทคโนโลยีที่เหมาะสม สำหรับนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ที่เป็นแนวร่วมนั้น ประกอบด้วยบุคคล ภายในและภายนอกสถาบัน เช่น อาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ เจ้าหน้าที่ และ นักศึกษา ที่ให้ความร่วมมือในโครงการและกิจกรรมความรู้ต่างๆ เช่น ใฝ่ใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ที่สามารถบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้ เช่น เข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้และบทบาทของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ที่สถาบันจัดขึ้น เข้าร่วมเป็นสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างไรทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาตนเองพร้อมที่จะได้รับการคัดเลือกเป็นทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์

เทคโนโลยีที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องรับ เครื่องส่ง เครื่องอ่าน เครื่องแปลงสัญญาณ เครื่องบันทึกและพิมพ์ ซึ่งรวมเรียกว่า เทคโนโลยีรูปธรรม (hard technology) ส่วนเทคโนโลยีที่เป็นความคิด ทฤษฎี เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ การออกแบบระบบ และ ผลที่ได้



จากการคิดและออกแบบ ได้แก่ โปรแกรมควบคุมระบบการทำงาน กรู๊ปแวร์ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรวมเรียกว่า เทคโนโลยีนามธรรม(soft technology)

ในด้านของสถานที่นั้น พบว่า ในการบริหารจัดการความรู้ นั้น ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานทำหน้าที่โดยตรง และมีสถานที่สำหรับดำเนินกิจกรรมความรู้ต่างๆ เช่น จัดตั้งเป็น สถาบัน สำนัก หรือ ศูนย์ บริหารจัดการความรู้ดำเนินการโดยทีมออลลิเจ้เวอร์เคอร์

ด้านของการไว้วางใจนั้น พบว่า การไว้วางใจมี 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการไว้วางใจระหว่างบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และ บุคคลภายนอก ลักษณะที่สองเป็นการไว้วางใจของบุคคลที่มีต่อสถาบันด้านโครงสร้าง ระบบ นโยบาย ทรัพยากร ความมั่นคงปลอดภัย และการมีส่วนร่วม ปัจจัยที่เป็นรากฐานของการไว้วางใจประกอบด้วย ความมีคุณธรรม (integrity) เช่น ซื่อสัตย์ ไม่พูดเท็จ ความมีสมรรถนะ(competency) เช่น ความรู้ความชำนาญ ของบุคคล ความคงเส้นคงวา(consistency) เช่น เชื่อถือได้ ทำนายได้ ความจงรักภักดี(loyalty) เช่น ความเต็มใจที่ปกป้องรักษา และ ความเปิดเผย(openness) เช่น ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และ ความรู้ อย่างอิสระ การมีการไว้วางใจในระดับสูงก่อให้เกิดการร่วมมือที่ดีและเต็มใจ การมีการไว้วางใจระดับต่ำ ก่อให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นและขาดการร่วมมือร่วมใจที่ดี

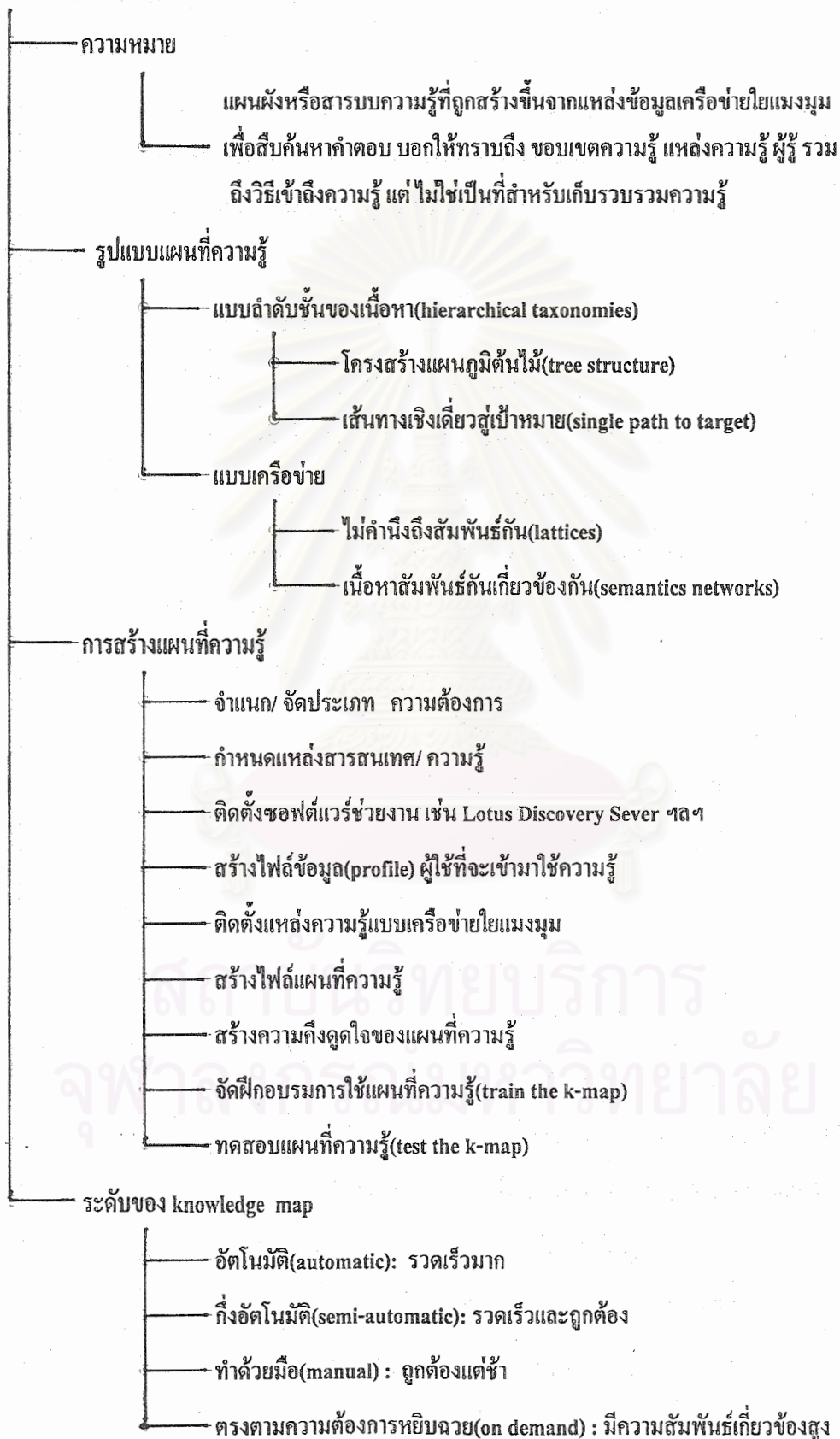
ในด้านของพลังร่วม พบว่า พลังร่วมมี 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นพลังร่วมระหว่างบุคคล คือ การคิดร่วมกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีม และ สร้างความรู้ร่วมกัน ลักษณะที่สองเป็นพลังร่วมทางเทคโนโลยี คือ การแบ่งปันการใช้เทคโนโลยีของบุคคลและหน่วยงาน ลงทุนร่วมกันในการจัดหาและผลิตเทคโนโลยีแล้วใช้ร่วมกัน ผลลัพธ์สำหรับการเรียนการสอนร่วมกัน การวิจัยร่วมกัน ร่วมกันพัฒนาแผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้ ของสถาบันแล้วใช้ร่วมกัน ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานของพลังร่วม คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน การมีเอกลักษณ์และค่านิยมร่วม การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การไว้วางใจ ความเอื้ออาทร การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ การปรับตัว

## ส่วนที่ 7 แผนที่ความรู้

จากแผนภูมิที่ 43 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า แผนที่ความรู้ คือ แผนผังบอกให้ทราบถึง ขอบเขตความรู้ แหล่งความรู้ ผู้รู้ และวิธีเข้าถึงความรู้ แต่ไม่ใช่เป็นที่สำหรับเก็บรวบรวมความรู้ แผนที่ความรู้ อาจจะเป็นแบบแผนภูมิต้นไม้ หรือแบบเครือข่าย ซึ่งทำงานร่วมกับ โปรแกรมช่วยงาน เช่น Lotus Discovery Sever ความสามารถของแผนที่ความรู้มี 3 ระดับ คือ อัตโนมัต กึ่งอัตโนมัต และ สั่งการที่ละชั้นด้วยมือ ขั้นตอนการพัฒนาแผนที่ความรู้ประกอบด้วย จำแนกประเภทและกำหนดความต้องการ กำหนดแหล่งความรู้ คิดตั้งซอฟต์แวร์ช่วยงาน สร้างไฟล์เก็บประวัติผู้ใช้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใช้ สร้างไฟล์สำหรับเก็บแผนที่ความรู้ สร้างความดึงดูดใจในการใช้ จัดฝึกอบรมการใช้แผนที่ความรู้ ทดสอบและประเมินการใช้แผนที่ความรู้

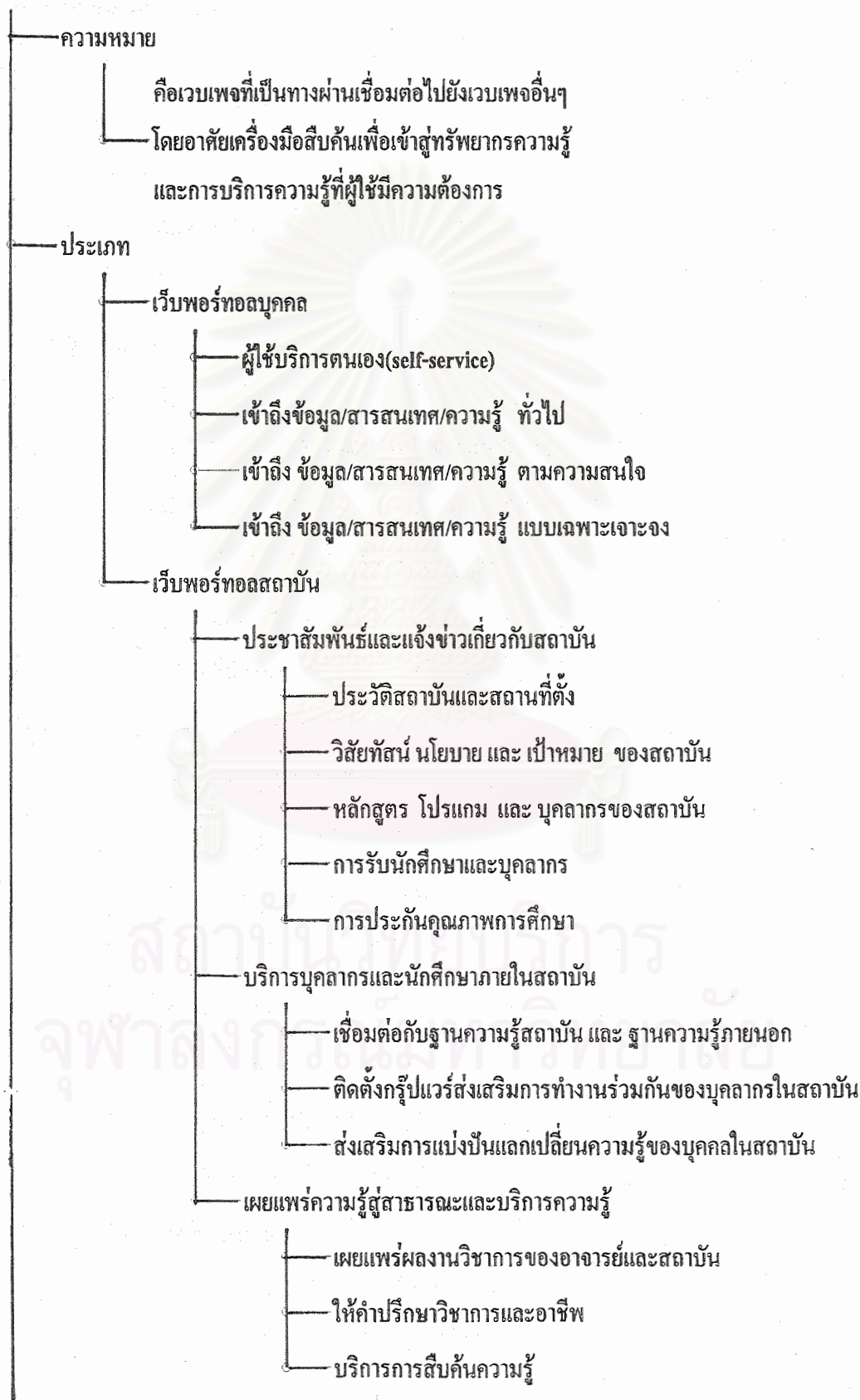
## แผนภูมิที่ 43 แผนที่ความรู้

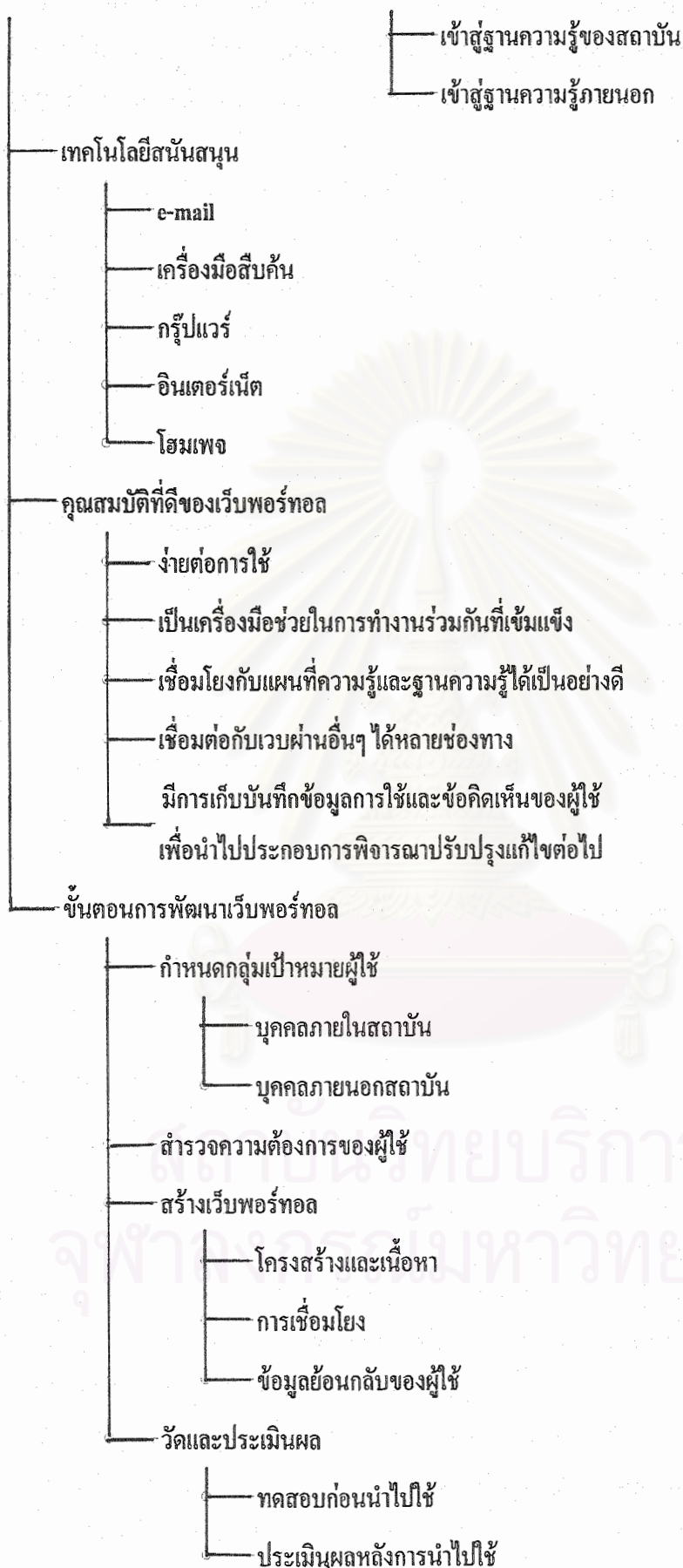
### แผนที่ความรู้(knowledge map)



## ส่วนที่ 8 เว็บพอร์ทัล

แผนภูมิที่ 44 เว็บพอร์ทัลในสถาบันอุดมศึกษา  
เว็บพอร์ทัลในสถาบันอุดมศึกษา







จากแผนภูมิที่ 44 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า เว็บพอร์ทัล คือ เว็บเพจที่เป็นทางผ่านเชื่อมต่อไปยังเว็บเพจอื่นๆ โดยอาศัยเครื่องมือสืบค้นเพื่อเข้าสู่ทรัพยากรความรู้และการบริการความรู้ที่ผู้ใช้มีความต้องการ เว็บพอร์ทัล จำแนกได้ 2 ประเภท คือ เว็บพอร์ทัลส่วนบุคคล และ เว็บพอร์ทัลสถาบัน

เว็บพอร์ทัลส่วนบุคคล เป็น เว็บที่บุคคลติดต่อผ่านเข้าไปโดยการบริการตนเองที่มีการกำหนดรหัสผ่านเฉพาะแต่ละบุคคลที่มีการอนุญาตเป็นพิเศษ เช่น การเรียนการสอนทางไกล การเข้าไปในสืบค้นความรู้ในเว็บความรู้ของอาจารย์ เว็บพอร์ทัลสถาบัน เป็นเว็บเพจที่ทำหน้าหลักๆ 3 ประการ ประการแรก คือ ชี้แจง แจ้งข่าว และ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถาบัน เช่น ประวัติและสถานที่ตั้ง วิทยาลัย นโยบายนโยบาย และ เป้าหมาย หลักสูตร การรับนักศึกษา คุณภาพอาจารย์ การประกันคุณภาพการศึกษา ประการที่สอง คือ บริการบุคลากรและนักศึกษาภายในสถาบัน เช่น เป็นทางผ่านเข้าไปสู่ฐานความรู้ของสถาบันและฐานความรู้ภายนอกสถาบัน โดยมีรหัสผ่าน เป็นทางผ่านเข้าสู่คู่มือ ซึ่งส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากร และ ประการสุดท้าย คือ เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะและบริการความรู้สังคม เช่น เผยแพร่ผลงานทางวิชาการของของอาจารย์และของสถาบัน ให้คำปรึกษาวิชาการและวิชาชีพ บริการสืบค้นความรู้จากฐานความรู้ของสถาบันและฐานความรู้ภายนอกที่เป็นสาธารณะ คุณสมบัติที่ดีของเว็บพอร์ทัล คือ มีความปลอดภัย มีระบบรหัสผ่าน ใช้งานง่าย สามารถเชื่อมโยงเข้ากับแผนที่ความรู้และฐานความรู้ได้อย่างเป็นระบบ สามารถเข้าสู่ความรู้ที่ต้องการตรงประเด็นและรวดเร็ว และ มีการเก็บบันทึกข้อมูลประวัติและข้อมูลย้อนกลับของผู้ใช้ เพื่อนำไปเป็นส่วนประกอบการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

ในการพัฒนาเว็บพอร์ทัล สิ่งที่ต้องทำ คือ กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้ ดำรวจความต้องการผู้ใช้ ลงมือสร้างเว็บพอร์ทัล นำเว็บพอร์ทัลไปทดลองใช้ วัดและประเมินการใช้เว็บพอร์ทัลจากผู้ใช้และสถานการณ์จำลอง

## ส่วนที่ 9 ฐานความรู้

จากแผนภูมิที่ 45 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า ฐานความรู้เป็นสารบทอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ของสถาบันที่เก็บบันทึกความรู้ไว้ เป็นหมวดหมู่ที่เป็นชั้นและเป็นระดับขั้นของความรู้ มีดัชนีเชื่อมโยงความรู้ภายในฐานความรู้แบบลำดับขั้นหรือแบบเครือข่าย ความรู้ที่ได้จากฐานความรู้มีทั้งในส่วนที่เป็นความรู้เบ็ดเสร็จและความรู้ที่ผู้ใช้ได้จากการอนุมาน ในการพัฒนาฐานความรู้นั้น กระทำตามลำดับขั้นเป็นวงจร คือ กำหนดขอบเขตของความรู้ด้าน ประเภท ลำดับขั้น และ ระดับความถี่ของความรู้ ออกแบบโครงสร้างความรู้ เก็บรวบรวมความรู้จากผู้ช่วยชาญและจากสื่อบันทึกความรู้อื่นๆ ตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ประมวลผลและบันทึกเก็บไว้ในฐานความรู้ ประเมินคุณภาพฐานความรู้ โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ความทันสมัย และ ข้อมูลย้อนกลับของผู้ใช้ ทำการปรับปรุงแก้ไขฐานความรู้



## แผนภูมิที่ 45 ฐานความรู้

### ฐานความรู้



# ส่วนที่ 10 ยุทธศาสตร์ผู้บริหารในการบริหารจัดการความรู้

## แผนภูมิที่ 46 ยุทธศาสตร์ผู้บริหารในการบริหารจัดการความรู้

### ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร/ผู้นำ ในการบริหารจัดการความรู้



ยุทธศาสตร์ปฏิรูป

- จัดตั้งคณะกรรมการพิเศษ ร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการความรู้ที่มีคุณภาพในสถาบัน
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันให้เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้
- สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และโครงสร้างสถาบัน
- เน้นการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย
- สร้างความมั่นคงของโครงสร้างการบริหารให้กับนักบริหารรุ่นต่อไป
- สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เกิดขึ้นในสถาบัน

เปิดใจ และ เอื้ออาทร

- ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- สร้างแรงจูงใจภายในและภายนอก
- การให้รางวัล/ คำตอบแทน
  - ไม่ใช่ระบบแบบโควต้า
  - ใช้ระบบการสะสมคะแนนตามปริมาณและคุณภาพของผลงาน
  - ระบบการประเมินมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนและให้บริการความรู้

- สืบเสาะหาแหล่งความรู้เพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- กระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมสัมมนาในเวทีต่างๆ เมื่อมีโอกาส

การสื่อสาร

- ประชุมระดมความคิดร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
- เปิดโอกาสให้นักวิชาการได้เข้าพบ
- เข้าไปพบปะพูดคุยกับบุคลากรโดยตรง(Walk to talk)

ยุทธศาสตร์ปรับตัว

- การเตรียมแผนรองรับอนาคต
- การรักษาระดับดำเนินการให้คงเส้นคงวา
- พัฒนาดตนเอง

รู้ตนเองและบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

- รู้องค์กร/ สถาบัน/ สังคม
- รู้งาน/ รู้หลักการบริหารงาน
- รู้การใช้และดูแลรักษาเทคโนโลยี
- รู้คุณธรรมและจริยธรรม

จากแผนภูมิที่ 46 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ผู้นำควรนำไปใช้ในการบริหารจัดการความรู้ มีทั้งสิ้น 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้นำ ยุทธศาสตร์ปลูกฝัง ยุทธศาสตร์ปฏิรูป และ ยุทธศาสตร์ปรับตัว ซึ่งสรุปได้ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ผู้นำ** ประกอบด้วย การขึ้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การกล้าที่จะใช้พลังเพื่อสิ่งที่ถูกต้อง การส่งเสริมบรรยากาศวิชาการในสถาบันเพื่อให้อาจารย์และนักศึกษามีจิตวิญญาณแห่งวิชาการ คือ คิดและทำในสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ รักการเรียนการสอน การวิจัย พร้อมและเต็มใจที่จะได้รับการประเมิน นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์นี้ยังรวมไปถึง การออกแบบโครงสร้างสถาบันและการเรียนรู้ของบุคคลในสถาบัน

**ยุทธศาสตร์ปลูกฝัง** ประกอบด้วย เอาใจใส่ดูแลบุคคลในสถาบัน การเป็นครูให้คำแนะนำแก่บุคคลและทีมงาน การปลูกฝังวัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม การสร้างระบบที่เลี้ยงทำหน้าที่ กระตุ้นให้บุคลากรและนักศึกษาตระหนักและใฝ่รู้ การให้คำแนะนำการเรียนการสอน การวิจัย การทำกิจกรรม และการแก้ปัญหา

**ยุทธศาสตร์ปฏิรูป** ประกอบด้วย การจัดตั้งคณะกรรมการพิเศษร่วมกันรับผิดชอบ ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันให้เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ การเน้นการทำงานเป็นเครือข่ายที่มีการร่วมมือหลากหลาย การสร้างความมั่นคงของโครงสร้างการบริหารจัดการแก่นักบริหารรุ่นต่อไป สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อโครงสร้างสถาบันและการเรียนรู้ ได้แก่ การเปิดใจ การเอื้ออาทร การยอมรับความคิดเห็น การสร้างแรงจูงใจ และการตอบแทนแบบสะสมคะแนนตามปริมาณและคุณภาพงาน การสืบเสาะแหล่งความรู้เพื่อแบ่งปันแลกเปลี่ยน การประชุมระดมความคิดกับผู้บริหารระดับที่รองลงมาอย่างสม่ำเสมอ การเข้าไปพบปะเยี่ยมเยือนบุคลากรโดยตรง(walk to talk)

**ยุทธศาสตร์ปรับตัว** ประกอบด้วย การเตรียมแผนรองรับอนาคต การรักษาระดับการดำเนินการให้มีความคงเส้นคงวา ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาพัฒนาตนเอง เพื่อรู้จักตนเอง รู้บุคคลที่เกี่ยวข้อง รู้สถาบัน รู้สังคม รู้งาน รู้หลักการบริหาร รู้วิธีใช้และดูแลรักษาเทคโนโลยีการสื่อสารขั้นพื้นฐาน รู้คุณธรรม และ รู้จริยธรรม



ส่วนที่ 11 ยุทธศาสตร์นอกลัดจ์เวอร์เคอร์

แผนภูมิที่ 47 ยุทธศาสตร์นอกลัดจ์เวอร์เคอร์

ยุทธศาสตร์นอกลัดจ์เวอร์เคอร์





จากแผนภูมิที่ 47 พบว่า ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ การสร้างเครือข่ายนอลลิคจ์เวอร์เคอร์เพิ่มขึ้นในสถาบัน การสร้าง และการพัฒนาทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์

ในการสร้างเครือข่ายนอลลิคจ์เวอร์เคอร์นั้น กระทำโดยโดยการณรงค์ให้บุคคลในสถาบัน เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ พร้อม และเต็มใจเข้ารับการอบรมให้เข้าใจถึงแนวคิดการบริหารจัดการความรู้และบทบาทหน้าที่ของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เพื่อให้ทุกคนบุคคลจนสามารถที่จะบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้ นอกจากนี้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างชมรมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ในสถาบัน ที่เปิดกว้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เน้นรูปแบบไม่เป็นทางการมากกว่ารูปแบบทางการ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างทีมงานนักบริหารจัดการความรู้กับหน่วยงานต่างๆ

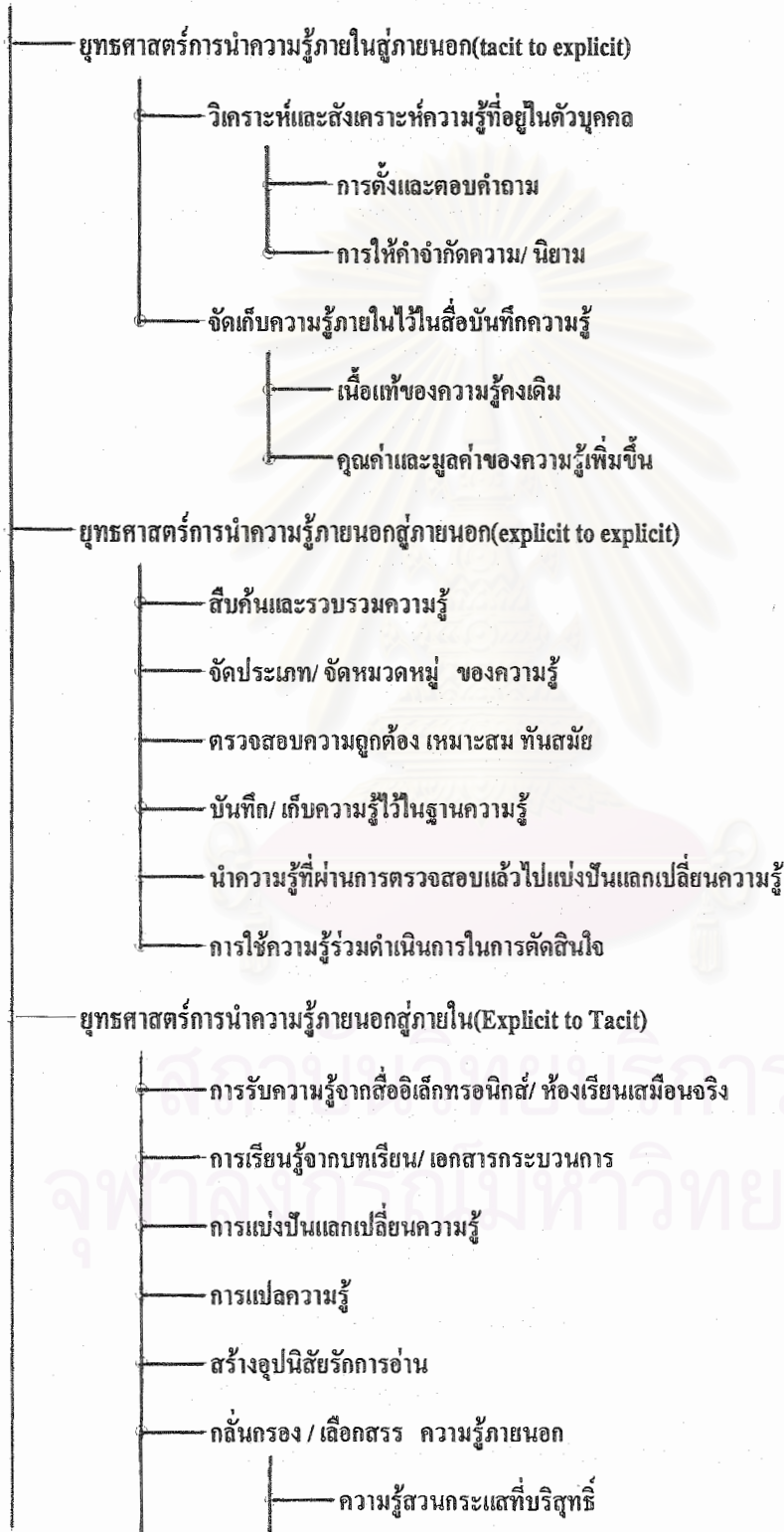
ในการสร้างทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์นั้น กระทำโดยคัดสรรและแต่งตั้งจากบุคคลภายในและภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความเต็มใจ ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์จะปฏิบัติหน้าที่ตามวาระแต่งตั้ง จัดการฝึกอบรมการเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ให้เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ การใช้เทคโนโลยีสื่อสารความรู้ ทักษะการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา และจิตวิญญาณบริการ มีการวัดและประเมินผล ก่อนและหลังการปฏิบัติงาน คั้งนี้ที่ใช้ในการประเมินประกอบด้วย ความพร้อม ความรู้ ความตั้งใจ และผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีการให้แรงจูงใจและรางวัล คือ มีการให้รางวัลแก่ทีมงานนอลลิคจ์เวอร์เคอร์และบุคคลในสถาบันที่บริการและแบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าให้แก่บุคคลอื่นและแก่สถาบัน โดยจัดพิธีมอบรางวัลให้อย่างสมเกียรติ รวมทั้งนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 12 ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้

แผนภูมิที่ 48 ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้

ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้





จากแผนภูมิที่ 48 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้สำหรับปฏิสัมพันธ์ความรู้ มี 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายในสู่ภายนอกบุคคล (tacit to explicit) ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายนอกสู่ภายนอก (explicit to explicit) ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายนอกสู่ภายใน (explicit to tacit) ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายในสู่ภายใน (tacit to tacit) และ การสร้างปัจจัยส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ความรู้ในทางบวก

ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายในสู่ภายนอก ได้แก่ การตั้งคำถามที่ชัดเจนแก่ตนเองเพื่อนำไปสู่คำตอบของเป้าหมาย การให้คำจำกัดความที่ชัดเจนเพื่อให้บุคคลอื่นเข้าใจและรับรู้ตรงกัน และตรงเจตนาารมณ์ของผู้นำเสนอ การแปลงความรู้ให้มีลักษณะที่สามารถบันทึกเก็บไว้ได้ด้วยสื่อบันทึกความรู้ โดยเนื้อแท้ของความรู้คงเดิมแต่คุณค่าและมูลค่าของความรู้เพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายนอกสู่ความรู้ภายใน ได้แก่ การจัดเก็บรวบรวมความรู้ที่มีการบันทึกไว้ในสื่อบันทึกความรู้ ให้เป็นระบบระเบียบและพร้อมที่จะนำไปใช้ ในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน บริการ และ ใช้ประโยชน์อื่นๆ การมีระบบตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความทันสมัยของความรู้ รวมถึงการจัดทำแผนที่ความรู้เพื่อการสืบค้นและเข้าถึงความรู้ในฐานความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบันอย่างทันสมัยและมีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายนอกสู่ภายใน ได้แก่ การสร้างอุปนิสัยรักการอ่าน การแปลความรู้ การพัฒนาห้องเรียนเสมือนจริง การกลั่นกรองและคัดสรรความรู้โดยยึดหลัก ความถูกต้อง ความเหมาะสม และมีประโยชน์ รวมทั้งควรมีการคำนึงถึงความรู้สวนกระแสที่บริสุทธิ์

ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายในสู่ภายใน ได้แก่ การพัฒนาให้บุคลากรและนักศึกษามีทักษะของการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวัฒนธรรมการระดมความคิดให้เกิดขึ้นในทุกระดับ การส่งเสริมให้มีการสื่อสารความรู้ระหว่างบุคคลแบบไม่เป็นทางการให้มาก ผลของยุทธศาสตร์จะช่วยเชื่อมโยงความรู้ภายในตัวบุคคลแล้วสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่

ปัจจัยที่มีผลต่อปฏิสัมพันธ์ความรู้ คือ ระบบพี่เลี้ยง ระบบการสรรหาและคัดสรรบุคลากร ความตระหนักและใฝ่รู้ของบุคคล และ จิตวิญญาณแห่งการให้บริการ

### ส่วนที่ 13 ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี

จากแผนภูมิที่ 49 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า ในการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คือ สร้างความชัดเจนในการสื่อสาร โดยการกำหนดระดับของการสื่อสารและบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน สร้างบรรยากาศของการสื่อสาร โดยการโน้มน้าวให้บุคคลเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องในการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี ให้คุณค่าของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น ลดเส้นทางการสื่อสารระหว่างบุคคลให้สั้นลง ผู้บริหารต้องเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ได้ด้วยตนเองและปฏิบัติให้เห็นอย่างจริงจัง มีการเลือกสรรกลุ่มซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการเข้าถึงความรู้ที่บันทึกไว้ในสื่อและในตัวคน สามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นมาใช้สำหรับการทำงานร่วมกันได้ เช่น การจัดทำรายงานร่วมกัน การติดต่อด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการสนทนาผ่านทางคอมพิวเตอร์

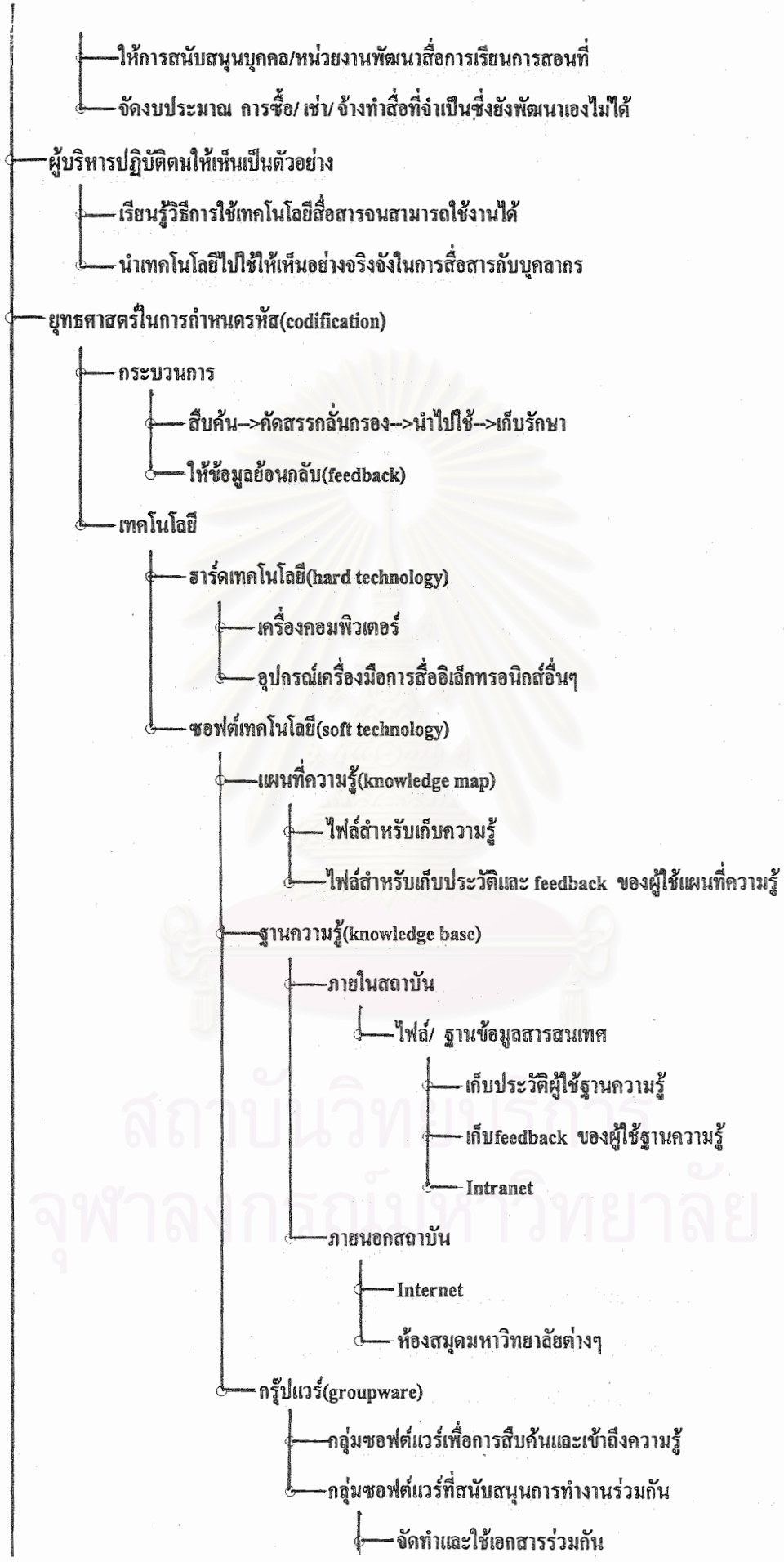


## แผนภูมิที่ 49 ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี

### ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี





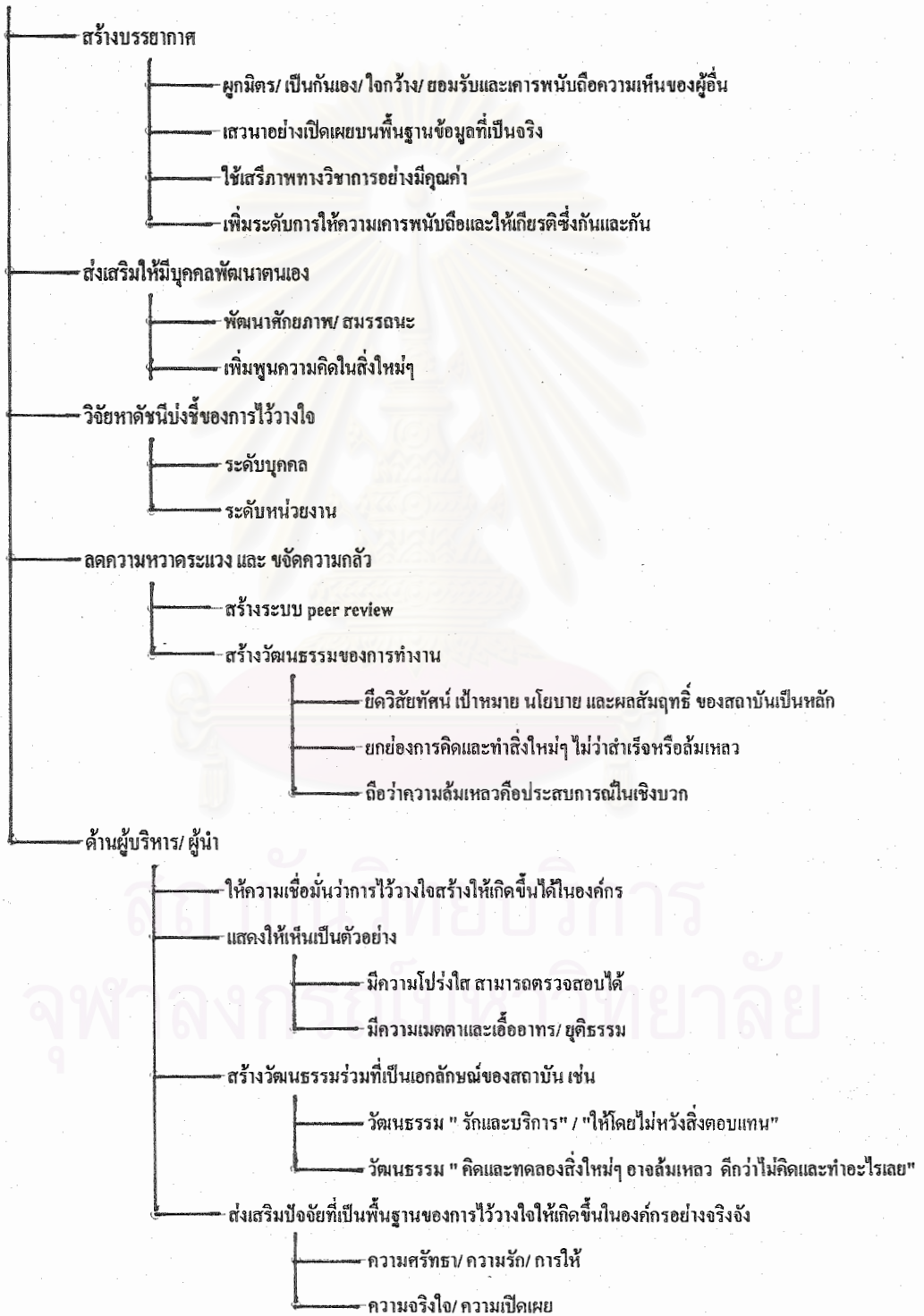




## ส่วนที่ 14 ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ

## แผนภูมิที่ 50 ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ

## ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ



จากแผนภูมิที่ 50 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการสร้างการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถาบัน คือ การสร้างบรรยากาศ แห่งการไว้วางใจ การสนับสนุนบุคคลในสถาบันมีการพัฒนาตนเอง การลดความหวาดระแวงและ ขจัดความหวาดกลัว การวิจัยหาดัชนีบ่งชี้เพื่อประเมินการไว้วางใจทั้งระดับบุคคลและสถาบัน และ ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าการไว้วางใจสร้างให้เกิดขึ้นได้ในสถาบัน

ลักษณะของบรรยากาศแห่งการไว้วางใจ คือความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความใจกว้าง การยอมรับและเคารพความเห็นของผู้อื่น การเสวนากันอย่างเปิดเผยบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริง การใช้เสรีภาพทางวิชาการอย่างมีคุณค่า และการนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน แนวทางในการลดความ หวาดระแวงและขจัดความหวาดกลัว คือ การสร้างระบบวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ การสร้าง วัฒนธรรมของการทำงานที่ยึดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของสถาบันเป็นหลัก และ การยก ย่องการคิดและทำสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลว ความล้มเหลวเป็นประสบการณ์เชิงบวก

การที่ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าการไว้วางใจสร้างให้เกิดขึ้นได้ในสถาบันนั้น ผู้บริหาร ต้องส่งเสริมปัจจัยที่เป็นพื้นฐานของการไว้วางใจ เช่น ความศรัทธา ความรัก การให้ ความจริงใจ และ การเปิดเผย โดยแสดงออกให้เห็นเป็นปกติวิสัย นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการสร้าง เอกลักษณ์และค่านิยมร่วมของบุคคลในสถาบัน

#### ส่วนที่ 15 ยุทธศาสตร์พลังร่วม

จากแผนภูมิที่ 51 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน พบว่า ยุทธศาสตร์ในการสร้างให้เกิดพลังร่วมในสถาบัน มี 4 ประการคือ การสร้างความชัดเจน ของพลังร่วม การสร้างบรรยากาศแห่งการร่วมคิดร่วมทำ การสร้างระบบแรงจูงใจทั้งภายในและ ภายนอก และ การสร้างทีมงาน

ด้านการสร้างความชัดเจนของพลังร่วมนั้น แนวทางที่นำมาใช้ คือ สื่อสารให้ทุกคนรับรู้ และเข้าใจร่วมกันในการยึดถือเป้าหมายของสถาบันเป็นหลักในการทำงาน การดำเนินการใดต้องมื ความโปร่งใส เที่ยงธรรม ตรวจสอบได้ และ มีการกำหนดบทบาทและระดับความสัมพันธ์ของการ ร่วมมือที่ชัดเจน ด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการร่วมคิดร่วมทำนั้น แนวทางที่นำมาใช้ คือ การ ชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดการเปิดใจ ยอมรับ และ พร้อมที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลง

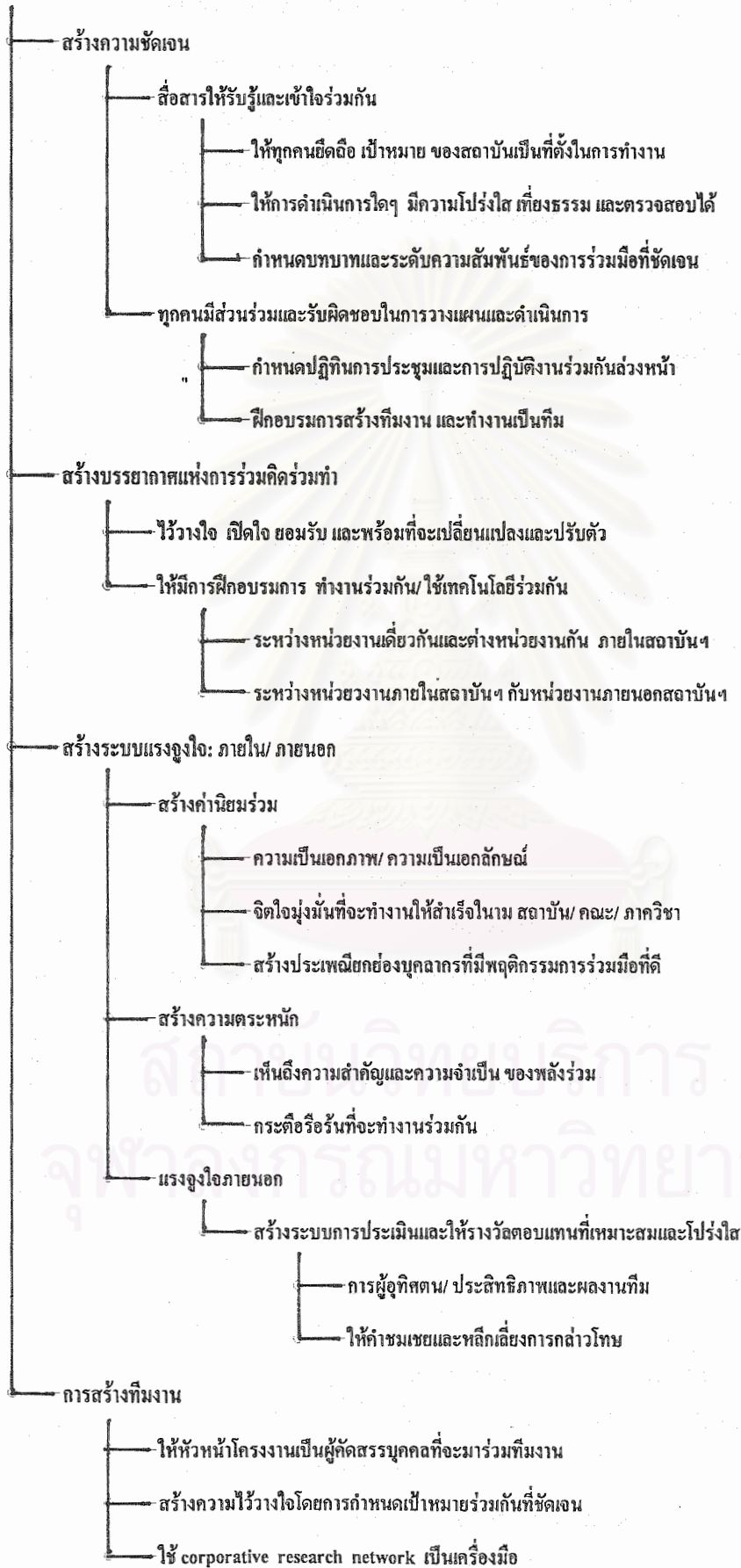
ด้านการสร้างระบบแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก แนวทางที่นำมาใช้ คือ การสร้างให้ เกิดจิตที่มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จในนามของ ภาควิชา คณะ และ สถาบัน การจัดให้มีประเพณียก ย่องบุคคลในสถาบันที่มีพฤติกรรมความร่วมมือที่ดี การสร้างความตระหนักเพื่อให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็น และคุณค่าของพลังร่วม และ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน นอกจากนี้จะต้อง สร้างระบบการประเมินและให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมและโปร่งใส โดยใช้เกณฑ์ในการ พิจารณา คือ การอุทิศตน จำนวนกิจกรรมที่ร่วมมือ และ ประสิทธิภาพของผลงานทีม

ด้านการสร้างทีมงาน แนวทางที่ใช้ คือ หัวหน้าโครงการเป็นผู้คัดสรรบุคคลที่จะมาร่วม ทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยเป็นบุคคลที่ชำนาญการจากหน่วยงานต่างๆ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันของทีมที่ชัดเจน



แผนภูมิที่ 51 ยุทธศาสตร์พลังร่วม

ยุทธศาสตร์พลังร่วม

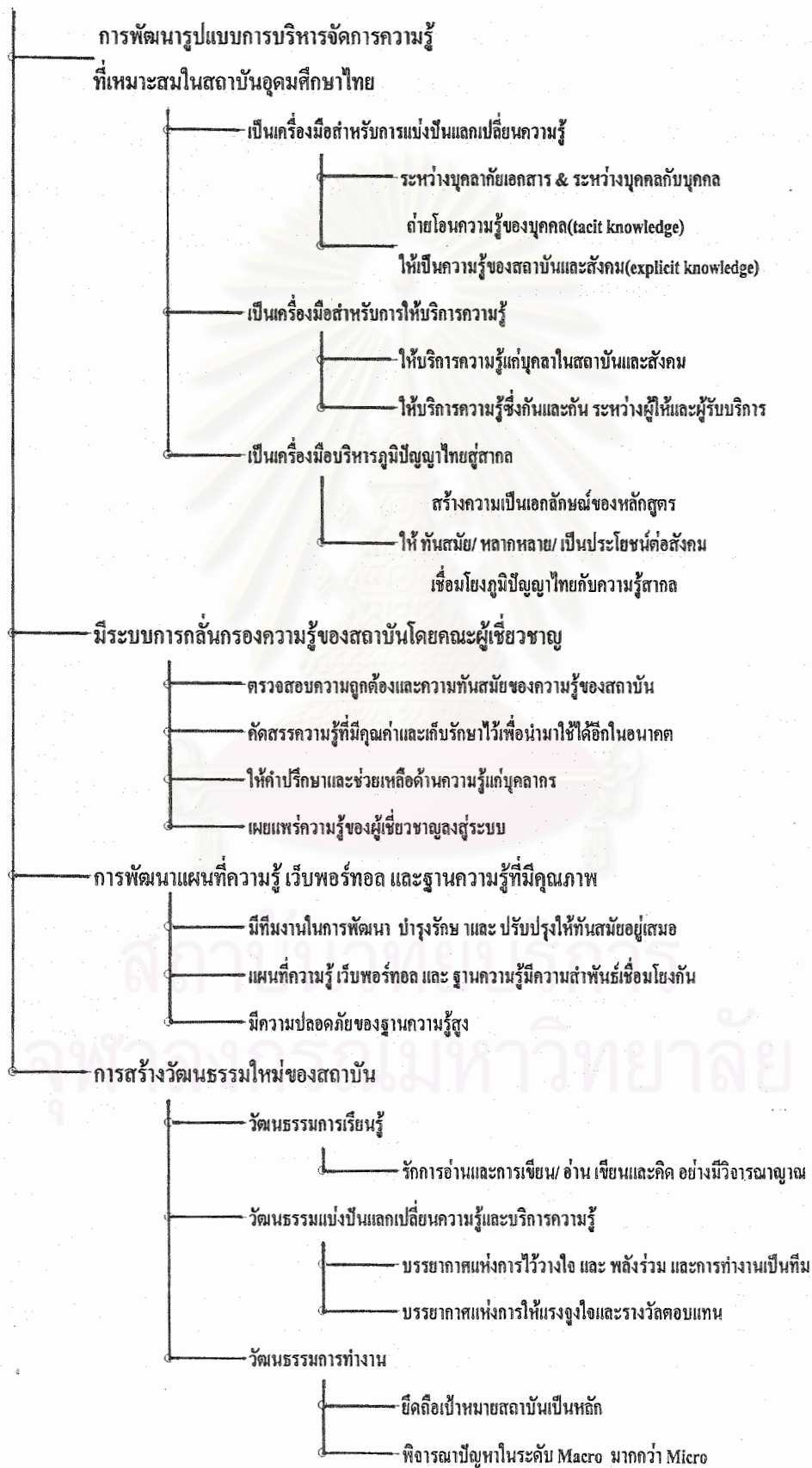




16 สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

แผนภูมิที่ 52 สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้(challenges of KM)



จากแผนภูมิที่ 52 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์อธิการบดี 19 สถาบัน สิ่งท้าทายสำหรับการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทอุดมศึกษาไทย โดยมุ่งหวังให้รูปแบบดังกล่าวเป็นเครื่องมือก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ บริการความรู้ และเผยแพร่ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเข้าสู่ระบบอย่างกว้างขวาง มีการบริหารภูมิปัญญาไทยสู่สากล มีการตรวจสอบ ประโยชน์ ความถูกต้อง และ ความทันสมัยของความรู้ของสถาบัน มีการสร้างและคัดสรรความรู้ที่มีคุณค่า เข้าสู่ระบบฐานความรู้ของสถาบัน มีแนวทางในการปรับโครงสร้างหน่วยงานและสถาบันให้เอื้อต่อวัฒนธรรมอันดีงามของ การทำงาน การเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การยึดเป้าหมายของสถาบันเป็นหลัก การมองส่วนรวมมาก่อนส่วนย่อย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ การให้แรงจูงใจ และรางวัลตอบแทน

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำเสนอเป็น 7 ส่วน ตามลำดับดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลด้านสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอทางสถิติพรรณนาตามตารางดังนี้

#### ตารางที่ 17 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ประเภทสถาบัน</b>		
1.1 จำกั้ดรับนักศึกษาของรัฐ	46	35.38
1.2 ไม่จำกั้ดรับนักศึกษา	7	5.38
1.3 ในกำกับรัฐ	7	5.38
1.4 เอกชน	70	53.86
<b>รวม</b>	<b>130</b>	<b>100.00</b>
<b>2. ลักษณะงานที่ทำในปัจจุบัน</b>		
2.1 งานบริหารวิชาการ	56	43.10
2.2 งานบริหารบุคคล	8	6.20
2.3 งานบริหารการเงิน	6	4.60
2.4 งานบริหารสถาบัน	44	33.80
2.5 งานบริหารงานกิจการนักศึกษา	16	12.30
<b>รวม</b>	<b>130</b>	<b>100.00</b>
<b>3. อายุ</b>		
3.1 มากกว่า 50 ปี	45	34.62
3.2 41 – 50 ปี	64	49.23
3.3 30 – 40 ปี	19	14.62
3.4 ต่ำกว่า 30 ปี	2	1.53
<b>รวม</b>	<b>130</b>	<b>100.00</b>

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>4. วุฒิการศึกษา</b>		
4.1 ปริญญาเอก	46	35.40
4.2 ปริญญาโท	82	63.10
4.3 ประกาศนียบัตรชั้นสูง	0	0.00
4.4 ปริญญาตรี	2	1.50
<b>รวม</b>	<b>130</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ตำแหน่งบริหาร</b>		
5.1 รองอธิการบดี	11	8.50
5.2 ผู้ช่วยอธิการบดี	22	16.90
5.3 คณบดี	28	21.50
5.4 รองคณบดี	0	0.00
5.5 ผู้อำนวยการ	69	53.10
<b>รวม</b>	<b>130</b>	<b>100.00</b>
<b>6. เพศ</b>		
6.1 หญิง	60	46.20
6.2 ชาย	70	53.80
<b>รวม</b>	<b>130</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้บริหารที่สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนมีจำนวนใกล้เคียงกัน คิดเป็นอัตราส่วนได้เท่า 6:7 ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารวิชาการและผู้บริหารสถาบัน มีจำนวนน้อยที่เป็นผู้บริหารการเงินและทรัพย์สิน คิดเป็นร้อยละ คือ 43.10 33.80 และ 4.60 ตามลำดับ

อายุของผู้บริหารนั้น ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41 ถึง 50 ปี เมื่อนับอายุจาก 41 ปี ขึ้นไปจะมีทั้งสิ้น 109 คน คิดเป็นร้อยละ 83.80 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีเพียง 2 คน หรือ ร้อยละ 1.50 ส่วนด้านวุฒิการศึกษานั้น เกือบทั้งหมดจบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ซึ่งมีทั้งสิ้น 128 คน หรือ ร้อยละ 98.5 และมีเพียง 2 คน หรือ ร้อยละ 1.5 เท่านั้นที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ มีจำนวนทั้งสิ้น 69 คน(53.10 %) รองลงมาคือ คณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และ รองอธิการบดี ซึ่งนับได้ 28 คน(21.50 %) 22 คน(16.90 %) และ 11 คน(8.5 %) หรือ ร้อยละ 21.5 16.90 และ 8.50 ตามลำดับ และเมื่อจำแนกผู้บริหารตามเพศ พบว่าผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายมีจำนวนใกล้เคียงกันคือ 60 คน หรือ ร้อยละ 46.20 และ 70 คน หรือ ร้อยละ 53.80 และเขียนอัตราส่วนได้เป็น 6 : 7

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ข้อมูลด้านเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ผู้บริหารพึงประสงค์ นำด้วยค่าสถิติพรรณนาเสนอโดยตาราง ดังนี้

ตารางที่ 18 ค่า  $\bar{X}$  , SD และ ค่า t ของ ความหมาย ประเภท และ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การใช้ความรู้ภายในบุคคลสำหรับการทำงาน	127	3.401	0.748	4.425	0.696	14.394 **
2 การใช้ความรู้ภายนอกบุคคลสำหรับการทำงาน	127	3.503	0.785	4.551	0.559	15.643 **
3 การบันทึกความรู้ของบุคคลเก็บไว้ในสื่อต่างๆของหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์อีกในภายหลัง	127	2.763	1.011	4.448	0.587	19.507 **
4 การเกิดปฏิสัมพันธ์ความรู้ในหน่วยงาน จากความรู้ภายในบุคคลสู่ความรู้ภายนอกบุคคล (tacit to explicit)	128	3.039	0.864	4.429	0.570	20.276 **
5 การเกิดปฏิสัมพันธ์ความรู้ในหน่วยงาน จากความรู้ภายนอกบุคคลสู่ความรู้ภายนอกบุคคล (explicit to explicit)	128	3.085	0.878	4.437	0.585	17.852 **
6 การเกิดปฏิสัมพันธ์ความรู้ในหน่วยงาน จากความรู้ภายนอกบุคคลสู่ความรู้ภายในบุคคล (explicit to tacit)	128	3.343	0.767	4.453	0.753	15.578 **
7 การเกิดปฏิสัมพันธ์ความรู้ในหน่วยงาน จากความรู้ภายในบุคคลสู่ความรู้ภายในบุคคล (tacit to tacit)	128	3.242	0.791	4.503	0.601	15.841 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจุบันบุคลากรมีการนำความรู้ทั้งภายในและภายนอกบุคคลไปใช้ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารที่ต้องการให้นำความรู้ไปใช้ในระดับมากถึงมากที่สุด ปฏิสัมพันธ์ความรู้ 4 แบบ คือ ความรู้ภายนอกบุคคลสู่ภายในบุคคล ภายนอกสู่ภายนอก ภายนอกสู่ภายในบุคคล และ ภายในบุคคลสู่ภายในบุคคล ของบุคลากรในหน่วยงาน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหาร ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับมากถึงมากที่สุด

ตารางที่ 19 ค่า  $\bar{X}$ , SD และ ค่า t ของ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับระบบอุดมศึกษาสากล ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.333	0.878	4.472	0.567	15.479 **
2 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับระบบอุดมศึกษาไทย ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.604	0.851	4.581	0.540	13.020 **
3 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับอุดมศึกษากับสังคม ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.410	0.880	4.542	0.586	13.819 **
4 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับการปกครอง การบริหาร และ การเงิน ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.294	0.922	4.449	0.585	14.776 **
5 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับอาจารย์ ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.697	0.766	4.604	0.604	11.490 **
6 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับนิสิตนักศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.503	0.751	4.503	.626	13.698 **
7 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับหลักสูตร ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.674	0.849	4.596	0.593	12.692 **
8 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.759	0.827	4.643	0.609	11.069 **
9 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวกับการวิจัย ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.418	0.973	4.612	0.577	14.616 **
10 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ด้านมนุษยศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.697	0.815	4.395	0.689	10.203 **
11 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ด้านสังคมศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	129	3.651	0.924	4.364	0.749	8.885 **
12 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	128	3.015	1.242	3.929	1.080	11.651 **
13 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ด้านแพทยศาสตร์ ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	128	2.664	1.382	3.617	1.310	10.925 **
14 การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ ของสถาบันอุดมศึกษาไทย	128	3.562	1.113	4.382	0.743	10.117 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจุบันสถาบันการศึกษาได้ให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ทางอุดมศึกษาและศาสตร์สาขาวิชาในอุดมในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งมีในระดับมากถึงมากที่สุด ศาสตร์สาขาวิชาที่สถาบันให้ความสำคัญระดับปานกลางและค่อนข้างน้อยคือ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ และ แพทยศาสตร์ และ ผู้บริหารมีความประสงค์ในระดับมากถึงมากที่สุด ให้สถาบันให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้อุดมศึกษา เรียงลำดับจากมากที่สุดลงมาคือ การเรียนการสอน การวิจัย อาจารย์ หลักสูตร ระบบอุดมศึกษา อุดมศึกษากับสังคม นักศึกษา อุดมศึกษาสากล การบริหาร การปกครอง การเงิน และ ศาสตร์สาขาวิชา

ตารางที่ 20 ค่า  $\bar{X}$ , SD และ ค่า t ของ การบริหารจัดการความรู้อุดมศึกษาไทย ด้านการนำความรู้ไปใช้ ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การเรียนการสอน	123	3.837	0.793	4.707	0.456	12.744 **
2 การพัฒนาหลักสูตรและโปรแกรม	123	3.748	0.901	4.650	0.495	12.612 **
3 การวิจัย	124	3.739	1.063	4.548	0.616	13.804 **
4 การผลิตผลงานทางวิชาการที่ไม่ใช่การวิจัย	123	3.113	1.023	4.471	0.605	15.042 **
5 การสร้างนักวิชาการ	123	3.187	0.961	4.512	0.591	14.882 **
6 การบริการความรู้แก่บุคคลและหน่วยงานภายในและนอกสถาบัน	125	3.576	0.863	4.496	0.590	11.864 **
7 การสรรหา การคัดเลือก และ การจัดจ้าง บุคลากร	125	3.464	0.818	4.432	0.614	14.022 **
8 การพัฒนาบุคลากร	125	3.528	0.857	4.624	0.577	14.161 **
9 การรักษารักษานักวิชาการ	125	3.290	0.959	4.528	0.616	13.841 **
10 การกำหนดภาระงานของบุคลากร	125	3.632	0.893	4.504	0.576	10.969 **
11 การประเมินและพิจารณาความดีความชอบ บุคลากร	126	3.476	0.935	4.531	0.615	12.614 **
12 การแลกเปลี่ยนและโอนย้ายบุคลากร	126	2.841	0.907	3.968	0.962	13.612 **
13 การจัดสรรงบประมาณ	126	3.317	0.935	4.412	0.648	13.687 **
14 การสรรหารายได้และและการจัดทำระบบการใช้จ่าย	124	3.338	0.961	4.371	0.703	12.508 **
15 การสรรหาและการจัดการเกี่ยวกับเงินกองทุน	124	3.258	1.011	4.314	0.747	12.406 **
16 การจัดซื้อ	125	3.280	0.972	4.288	0.770	11.703 **
17 การจัดทำระบบบัญชี	124	3.387	1.064	4.274	0.858	10.154 **
18 การบริหารงานอาคาร สถานที่ ยานพาหนะและระบบความปลอดภัย	125	3.368	0.946	4.360	0.797	12.807 **
19 การประกันคุณภาพการศึกษา	124	4.040	0.747	4.741	0.491	10.669 **
20 การบริหารห้องสมุด	125	3.752	0.964	4.616	0.619	10.720 **
21 การบริหารเทคโนโลยี	123	3.561	0.950	4.617	0.607	13.039 **
22 การรับนักศึกษา	123	3.561	0.993	4.416	0.788	9.736 **
23 การปฐมนิเทศปัจฉิมนิเทศนักศึกษา	123	3.764	0.984	4.398	0.754	7.598 **
24 การปกครองนิสิตนักศึกษา	123	3.374	0.986	4.276	0.842	9.894 **
25 การให้คำปรึกษาแนะนนวนนักศึกษา	123	3.512	0.881	4.403	0.736	11.416 **
26 การจัดสวัสดิการให้แก่นักศึกษา	123	3.357	0.942	4.333	0.796	11.347 **
27 การบริหารกิจกรรมนิสิตนักศึกษา	122	3.450	0.936	4.409	0.724	11.606 **
28 การจัดการกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของนักศึกษา	123	3.626	1.003	4.471	0.693	10.183 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$



จากตารางที่ 20 พบว่าปัจจุบันมีการนำความรู้ใหม่ๆ ไปใช้งานในหน่วยงานค่อนข้างมาก ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารที่ต้องการให้หน่วยงานนำความรู้ใหม่ๆ ไปใช้งานในระดับที่มากที่สุด ปัจจุบันยังมีการนำความรู้ใหม่ๆ ไปใช้สำหรับแลกเปลี่ยนและโอนย้ายบุคลากรค่อนข้างน้อย ขณะที่ความประสงค์ของผู้บริหารในเรื่องเดียวกันนี้มีในระดับค่อนข้างมาก มีการนำความรู้ใหม่ๆ ไปใช้ในการประกันคุณภาพในระดับมากขณะที่ผู้บริหารมีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในระดับมากที่สุด

ลักษณะงานที่ผู้บริหารต้องการในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ที่ต้องการให้มีการนำเอาความรู้ใหม่ๆ ไปใช้ เรียงลำดับจากมากที่สุดลงมา คือ การประกันคุณภาพการศึกษา การเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การบริหารเทคโนโลยี การบริหารห้องสมุด การวิจัย การประเมินบุคลากร การอำนวยการบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงาน การบริการความรู้ การบริหารระบบ การสรรหา การคัดสรร และการจัดจ้าง การรับนักศึกษา การจัดสรรงบประมาณ การให้คำปรึกษา การปฐมนิเทศ บัณฑิตนิเทศ การหารายได้ การจัดทำระบบการใช้จ่าย การบริหาร อาคาร สถานที่ พาหนะ และ ระบบความปลอดภัย

ตารางที่ 21 ค่า  $\bar{X}$ , SD และ t ของ การบริหารจัดการความรู้อุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น กับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 ระหว่างบุคลากรภายในภาควิชา	122	3.409	0.830	4.541	0.591	14.828 **
2 ระหว่างบุคลากรภายในคณะ	122	3.311	0.834	4.467	0.605	14.329 **
3 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานบริการวิชาการ	122	3.262	0.850	4.450	0.644	15.166 **
4 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา	123	3.113	0.951	4.390	0.708	15.288 **
5 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานกิจการนักศึกษา	122	3.139	0.846	4.229	0.713	13.961 **
6 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์	123	2.975	0.979	4.235	0.702	15.462 **
7 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	123	3.284	0.863	4.495	0.605	15.429 **
8 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์	124	3.161	0.820	4.419	0.651	16.401 **
9 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานการบริหารการเงินและทรัพย์สิน	123	3.056	0.899	4.292	0.698	16.701 **
10 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานทะเบียนและประมวลผล	122	3.303	0.880	4.368	0.706	15.314 **
11 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ด้าน อาคาร สถานที่ ยานพาหนะ ความปลอดภัย	123	3.048	0.838	4.178	0.768	11.764 **
12 ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานกองการเจ้าหน้าที่	123	3.040	0.803	4.260	0.675	15.654 **
13 ระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานในสถาบันเดียวกัน	124	3.048	0.900	4.419	0.711	16.222 **
14 ระหว่างบุคลากรต่างสถาบัน	124	2.862	0.913	4.395	0.719	17.972 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 21 พบว่าปัจจุบันมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในหน่วยงานเดียวกัน ต่างหน่วยงาน ภายในสถาบัน และต่างสถาบัน ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหาร ที่ต้องการให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในระดับมาก ปัจจุบันการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นต่ำกว่าระดับปานกลาง คือ หน่วยงานงานวิเทศสัมพันธ์ และ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่างสถาบัน

ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก เพื่อให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เรียงลำดับจากมากที่สุดลงมา คือ ภาควิชา หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะ หน่วยงานบริการวิชาการ หน่วยงานบริหารบุคคล สถาบันเดียวกัน ต่างสถาบันกัน หน่วยงานวิจัยและพัฒนา หน่วยงานทะเบียนและประมวลผล หน่วยงานบริหารการเงินการคลัง หน่วยงานกองการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ หน่วยงานกิจการนักศึกษา และ หน่วยงานด้านอาคารสถานที่ ยานพาหนะ และ ความปลอดภัย

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ข้อมูลด้านเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ผู้บริหารพึงประสงค์ เสนอโดยตารางดังนี้(ตารางที่ 22- 24)

ตารางที่ 22 ค่า  $\bar{X}$  , SD และ t ของ ปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ ในสภาพปัจจุบัน ที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การมีอิทธิพลของผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบันที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้	128	4.070	0.754	4.687	0.7563	5.061 **
2 การแสดงบทบาทของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ออกแบบ (วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการเรียนรู้ ฯลฯ)	128	3.867	0.787	4.546	0.638	8.051 **
3 การแสดงบทบาทของผู้บริหารในฐานะเป็นพี่เลี้ยง (เอาใจใส่ ส่งเสริมการเรียนรู้ ฯลฯ)	128	3.593	0.891	4.578	0.569	11.968 **
4 การแสดงบทบาทของผู้บริหารในฐานะเป็นครู (สอน แนะนำ ชี้แนะให้ เข้าใจระบบและสถานการณ์ )	128	3.601	0.941	4.632	0.545	12.215 **
5 การใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้ง	128	3.367	0.938	4.343	0.873	11.417 **
6 การใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการบริหารทีมงาน	128	3.632	0.886	4.695	0.495	12.497 **
7 การใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	128	3.632	0.8591	4.726	0.481	14.024 **
8 การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง(Position Power) ของผู้บริหาร	128	3.796	0.890	3.789	0.910	0.078
9 การใช้อำนาจการให้รางวัลตอบแทน (Reward Power) ของผู้บริหาร	128	3.437	0.984	3.170	1.102	32.663 **
10 การใช้อำนาจบารมี (Charismatic Power) ของผู้บริหาร	128	3.523	0.904	3.854	1.077	3.538.**

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 22 พบว่าปัจจุบันการมีอิทธิพลของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ การแสดงบทบาทของผู้บริหารในฐานะต่างๆ การใช้ภาวะการเป็นผู้นำ และการใช้อำนาจของผู้บริหารอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารที่มีในระดับมาก มีเพียงการใช้อำนาจโดยตำแหน่งของผู้บริหารเท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างปัจจุบันกับความประสงค์ของผู้บริหาร

ตารางที่ 23 ค่า  $\bar{X}$ , SD และ t ของ ปัจจัยด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การมีอิทธิพลของระบบการสื่อสารความรู้ที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้	127	3.614	0.891	4.629	0.516	12.851 **
2 การมีอิทธิพลของเทคโนโลยีสื่อสารความรู้ที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้	128	3.593	0.908	4.671	0.503	13.800 **
3 การใช้ช่องทางการสื่อสารโดยการใช้จดหมายธรรมดา	128	3.367	1.056	3.328	1.028	0.414
4 การใช้ช่องทางการสื่อสารโดยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	129	3.325	1.047	4.465	0.600	13.177 **
5 การใช้ช่องทางการสื่อสารโดยการสนทนาแบบเห็นหน้าโดยตรง	129	3.581	1.042	4.108	0.840	6.476 **
6 การใช้ช่องทางการสื่อสารโดยใช้ e-conference	129	2.403	1.189	3.775	1.009	18.001 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 23 พบว่าปัจจุบันมีการใช้ช่องทางการสื่อสารความรู้ในรูปแบบต่างๆ ในระดับปานกลางมีเพียงการสื่อสารโดยใช้ e-conference ที่อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งมีในระดับมาก ยกเว้นการใช้ e-conference ที่อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการสื่อสารโดยการใช้จดหมายธรรมดาที่มีการใช้ในปัจจุบันและตามความประสงค์ของผู้บริหารนั้นไม่แตกต่างกัน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางทั้งคู่

ตารางที่ 24 ค่า  $\bar{X}$ , SD และ t ของ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมอุดมศึกษา ในสภาพปัจจุบัน  
ที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้ บริหารให้ ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหาร มีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การมีอิทธิพลของวัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา ที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้	128	3.554	1.010	4.460	0.751	8.498 **
2 การมีวัฒนธรรมเชิงอุดมศึกษา (Collegial Culture) . ในสถาบันอุดมศึกษา คือ การบริหารวิชาการ การปกครอง และ อาจารย์ การสร้างและเผยแพร่ความรู้ การพัฒนา คุณค่าผู้นำทางสังคม	128	3.367	0.859	4.500	0.588	14.684 **
3 การมีวัฒนธรรมเชิงการจัดการ (Managerial Culture) . ในสถาบันอุดมศึกษา คือ การดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายอย่างคุ้มค่า จึงมีการวัดและประเมินผลงาน	128	3.398	0.881	4.531	0.587	14.390 **
4 การมีวัฒนธรรมเชิงพัฒนา ( Development Culture) ในสถาบันอุดมศึกษา คือ ความก้าวหน้าในบุคลิกภาพและ อาชีพของบุคลากรในสถาบัน ใจกว้างและช่วยเหลือกัน	129	3.348	0.898	4.620	0.533	16.034 **
5 การมีวัฒนธรรมเชิงการเจรจา ( Negotiation Culture) ในสถาบันอุดมศึกษา คือ การกระจายผลประโยชน์ ที่เป็นธรรม มีการรวมกลุ่มพลังเพื่อการเจรจาต่อรอง	129	2.992	0.956	4.325	0.830	14.550 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 24 พบว่า ปัจจุบันวัฒนธรรมอุดมศึกษามีอิทธิพลต่อการบริหาร  
จัดการความรู้ในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหาร  
ต้องการให้เกิดขึ้นในระดับมากถึงมากที่สุด และ วัฒนธรรมอุดมศึกษา ได้แก่ วัฒนธรรมเชิง  
อุดมศึกษา วัฒนธรรมเชิงการจัดการ วัฒนธรรมเชิงพัฒนา และวัฒนธรรมเชิงการเจรจาต่อรอง ใน  
สภาพปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของ  
ผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระดับมากถึงมากที่สุด

#### ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับ กระบวนการ โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ และ สิ่งทำ ทนาย ในการบริหารความรู้

ข้อมูลด้านเกี่ยวกระบวนการ โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ และ สิ่งทำทนายในการ  
บริหารจัดการความรู้ สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ผู้บริหารพึงประสงค์ นำเสนอโดยตาราง ดังนี้

ตารางที่ 25 ค่า  $\bar{X}$ , SD และ t ของ กระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การแสวงหาความรู้	129	3.604	0.654	4.658	0.507	19.041 **
2 การสร้างความรู้ใหม่	129	3.186	0.899	4.565	0.570	18.447 **
3 การซื้อความรู้ หรือ การจ้างผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้	129	3.131	0.948	4.147	0.893	11.191 **
4 การจัดระบบระเบียบความรู้	129	3.155	0.833	4.379	0.651	17.544 **
5 การปรับปรุงแก้ไขความรู้	129	3.302	0.923	4.503	0.601	16.576 **
6 การเก็บรักษาความรู้	129	3.302	0.844	4.472	0.613	16.585 **
7 การเผยแพร่ความรู้ และถ่ายทอดความรู้	129	3.403	0.948	4.596	0.8671	15.644 **
8 การให้บริการความรู้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือนอกหน่วยงาน	129	3.465	0.839	4.457	0.612	14.168 **
9 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกัน	129	3.317	0.919	4.519	0.574	16.576 **
10 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน	129	3.062	0.836	4.387	0.641	18.549 **
11 การใช้วิธีระดมความคิด ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน	129	3.635	0.856	4.536	0.523	13.574 **
12 การใช้วิธีทำงานร่วมกันเป็นทีม ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน	129	3.720	0.892	4.697	0.461	12.619 **
13 การใช้วิธีการประชุม / สัมมนา / อบรม ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน	129	3.697	0.853	4.441	0.660	9.352 **
14 การใช้วิธีสนทนาทั่วไป ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน	129	3.519	0.839	4.271	0.704	10.415 **
15 การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ( e-mail) ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน	129	2.658	0.939	4.038	0.764	18.250 **
16 การใช้เครือข่ายภายในสถาบัน (Intranet ) ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน	129	2.883	1.020	4.147	0.781	15.138 **
17 การใช้เครือข่ายภายนอกสถาบัน (Internet) ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน	128	2.438	0.982	4.156	0.669	15.708 **
18 การให้บริการความรู้ โดยให้คำปรึกษา ของหน่วยงาน	128	3.492	0.896	4.421	0.635	13.061 **
19 การให้บริการความรู้ โดยให้การอบรม สัมมนา ฝึกฝนทักษะของหน่วยงาน	129	3.581	0.863	4.465	0.613	12.598 **
20 การให้บริการความรู้ โดยให้การอำนวยความสะดวก ของหน่วยงาน	129	3.558	0.809	4.434	0.647	14.293 **
21 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากเอกสาร คู่มือ ตำรา และสิ่งพิมพ์อื่นๆ	129	3.643	0.659	4.488	0.560	13.690 **
22 การแสวงหาและรวบรวมความรู้ จากห้องสมุด	128	3.484	0.813	4.398	0.656	13.025 **
23 การแสวงหาความรู้ จากฐานข้อมูลในสถาบัน	129	3.426	0.737	4.403	0.619	16.639 **
24 การแสวงหาความรู้ จากฐานข้อมูลภายนอกในสถาบัน	129	3.379	0.876	4.403	0.619	14.268 **
25 การแสวงหาและรวบรวมความรู้ จากบุคคลที่มีความรู้โดยตรง	129	3.302	0.862	4.348	0.620	15.061 **
26 การคัดสรร ตรวจสอบ หรือ ประเมินคุณค่าความรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญ	129	3.069	0.928	4.255	0.652	14.836 **
27 การผลิตองค์ความรู้ใหม่ โดยการท้าวัจย	129	2.868	1.127	4.317	0.790	15.213 **



ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้ บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหาร มีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
28	129	3.085	0.910	4.387	0.688	16.973 **
29	129	2.907	0.995	4.364	0.624	16.816 **
30	129	3.124	0.992	4.178	0.754	12.037 **
31	129	3.387	0.832	4.279	0.739	13.099 **
32	129	3.201	0.842	4.302	0.644	14.613 **
33	128	2.945	0.990	4.117	0.828	15.232 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 25 พบว่าปัจจุบันมีการดำเนินการเกี่ยวกับ การสร้างความรู้ใหม่ การซื้อความรู้ การจ้างผู้เชี่ยวชาญ การจัดระบบระเบียบความรู้ การปรับปรุงความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งมีในระดับมากที่สุด

ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น ได้มีการใช้วิธี ระดมความคิด ทำงานร่วมกันเป็นทีม ประชุม สัมมนา อบรม และ การสนทนาทั่วไป ในสภาพปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งมีในระดับมาก

การใช้ช่องทางในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อินทราเน็ต และ อินเทอร์เน็ต เกิดในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งมีในระดับมาก

สำหรับด้านการให้บริการความรู้ นั้น การเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การให้บริการความรู้โดยการให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม และ การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ในสภาพปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างมาก ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหาร ซึ่งมีในระดับมากที่สุด

ความต้องการของผู้บริหารในด้านการบริการความรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดลงมาคือ การเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดฝึกอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และ การให้คำปรึกษา

ตารางที่ 26 ค่า  $\bar{X}$  , SD และ t ของ โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้  
ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้ บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหาร มีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1	127	3.055	0.986	4.338	0.645	15.355 **
2	127	2.976	0.963	4.393	0.631	16.584 **
3	127	3.448	0.914	4.496	0.640	13.654 **
4	125	2.968	0.897	4.248	0.679	16.507 **
5	125	3.160	0.892	4.296	0.647	15.369 **
6	125	2.904	0.883	4.270	0.676	17.654 **
7	125	3.000	0.915	4.360	0.671	16.164 **
8	125	3.648	0.754	4.536	0.616	13.364 **
9	125	3.504	0.779	4.584	0.570	14.587 **
10	125	3.568	0.826	4.688	0.530	13.861 **
11	125	3.456	0.946	4.648	0.557	13.815 **
12	124	3.330	0.803	4.475	0.604	16.077 **
13	125	3.408	0.843	4.528	0.603	15.107 **
14	123	3.252	0.901	4.520	0.631	14.940 **
15	125	3.640	0.928	3.584	1.025	0.561
16	125	3.096	1.088	4.192	0.895	10.963 **
17	125	3.096	1.194	3.520	1.228	5.610 **
18	125	4.336	0.812	4.360	0.755	0.377
19	125	3.160	1.000	4.216	0.828	11.248 **
20	125	3.224	0.940	4.224	0.831	12.576 **
21	125	2.728	0.953	3.728	1.003	11.461 **
22	125	3.528	1.044	4.000	0.879	5.253 **
23	124	3.588	0.826	4.354	0.640	10.310 **
24	125	2.864	1.116	4.232	0.784	14.876 **
25	125	3.208	0.944	4.280	0.691	14.041 **
26	125	3.048	0.966	4.248	0.679	14.376 **
27	125	2.976	1.043	4.280	0.725	14.107 **
28	125	3.592	0.814	4.376	0.630	10.703 **

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้ บริหารให้ ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหาร มีความต้องการ		ค่า t	
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
		29	การไว้วางใจระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกันของสถาบัน ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	125	3.568		0.733
30	การไว้วางใจระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงานในสถาบันเดียวกัน ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	125	3.272	0.836	4.144	0.684	13.793 **
31	การไว้วางใจระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสถาบันกัน ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	125	3.224	1.038	4.048	0.749	9.776 **
32	การให้ความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยของการไว้วางใจ คือ ความมีคุณธรรม(integrity) เช่น ความซื่อสัตย์ การไม่พูดเท็จ	125	3.896	0.749	4.752	0.469	12.980 **
33	การให้ความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยของการไว้วางใจ คือ สมรรถนะของบุคคล (competence) เช่น ความฉลาด ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ	125	3.768	0.7311	4.696	0.495	13.975 **
34	การให้ความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยของการไว้วางใจ คือ ความคงเส้นคงวา(consistency) เช่น การให้เกียรติ การเคารพนับถือซึ่งกันและกัน	125	3.672	0.811	4.656	0.509	14.646 **
35	การให้ความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยของการไว้วางใจ คือ ความจงรักภักดี (loyalty) เช่น เต็มใจที่จะปกป้องรักษาบุคคล	125	3.576	0.854	4.624	0.533	14.260 **
36	การให้ความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยของการไว้วางใจ คือ การเปิดเผย(openness) เช่น ใจกว้าง เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิด	125	3.384	0.905	4.624	0.518	15.691 **
37	การมีพลังร่วม(synergy) จากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร	125	3.600	0.898	4.624	0.533	13.674 **
38	การมีพลังร่วม(synergy) จากการระดมความคิดร่วมกันของบุคลากร	125	3.672	0.887	4.592	0.583	12.409 **
39	การมีพลังร่วม(synergy) จากการทำงานเป็นที่ร่วมกันของบุคลากร	125	3.616	0.9227	4.648	0.542	12.987 **
40	การมีพลังร่วม(synergy) จากการใช้ข้อมูลสารสนเทศ หรือความรู้ร่วมกันของบุคลากร	125	3.360	0.928	4.448	0.615	13.681 **
41	การมีพลังร่วม(synergy) จากการผลิตและใช้เทคโนโลยีสื่อสารร่วมกัน ของบุคลากร	125	3.128	1.007	4.352	0.650	15.740 **
42	การมีพลังร่วม(synergy) จากการผลิตและบริการความรู้ร่วมกัน ของบุคลากร	125	3.104	0.931	4.360	0.652	15.202 **
43	การให้ความสำคัญต่อการไว้วางใจและการเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของพลังร่วม ของบุคลากร	126	3.444	0.764	4.500	0.589	14.575 **
44	การเข้าใจในหลักการของพลังร่วม ของบุคลากร	126	3.309	0.784	4.444	0.587	16.263 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$ 

จากตารางที่ 26 พบว่า โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารที่ต้องการในระดับมากที่สุด ยกเว้นการสื่อสารความรู้ในหน่วยงานโดยใช้จดหมายทั่วไปและโทรศัพท์เท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างระหว่างสภาพ

ปัจจุบันกับความประสงค์ของผู้บริหาร โดยเฉพาะการสื่อสารความรู้โดยใช้โทรศัพท์นั้นทั้งในสภาพปัจจุบันและที่ผู้บริหารมีความประสงค์นั้น ต่างอยู่ในระดับมากทั้งคู่

ตารางที่ 27 ค่า  $\bar{X}$ , SD และ t ของ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการความรู้  
ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ		ค่า e
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การใช้ยุทธศาสตร์ที่นำ คือ ผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบ สนับสนุน และผลักดัน	126	3.611	0.819	4.261	0.781	6.967 **
2 การใช้ยุทธศาสตร์ปลุกฝัง คือ ผู้บริหารเป็นผู้เลี้ยงดูแลทีม รับผิดชอบทีมงาน	126	3.484	0.826	4.420	0.598	12.863 **
3 การใช้ยุทธศาสตร์ปฏิรูป คือ ผู้บริหารเป็นผู้จัดตั้ง คณะกรรมการพิเศษร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินการ	126	3.579	0.842	4.460	0.602	12.120 **
4 การใช้ยุทธศาสตร์ปรับตัว คือ ผู้บริหารเป็นผู้จัดตั้งทีมงาน โดยที่หัวหน้าทีมและสมาชิก ร่วมกันเรียนรู้และแสวงหา ความรู้ใหม่ๆ แล้วผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	126	3.349	0.906	4.500	0.532	14.885 **
5 การใช้ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ทำให้ความรู้ภายใน ที่เป็นของบุคคล ให้กลายเป็นความรู้ภายนอก ที่เป็นของสถาบัน	126	3.055	0.772	4.190	0.745	14.793 **
6 การให้ฐานข้อมูลสารสนเทศ เป็นแหล่งความรู้หลัก สำหรับการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับเอกสาร	127	3.212	0.832	4.189	0.731	12.294 **
7 การให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นแหล่งความรู้หลัก สำหรับการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคน	127	3.110	0.910	4.149	0.777	13.645 **
8 การใช้โทรสารเป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับเอกสาร	127	3.299	1.026	3.850	1.054	7.064 **
9 การใช้โทรศัพท์ เป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคน	127	4.086	0.766	4.196	0.797	1.737
10 การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือ สำหรับการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคน	127	3.126	1.031	4.141	0.833	12.482 **
11 การใช้การประชุมผ่านทางคอมพิวเตอร์(Computer Conference) เป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคน	127	1.834	0.998	3.629	1.132	17.806 **
12 การรณรงค์ให้บุคลากรอาสาสมัครทำหน้าที่ เป็นนอลลิคส์เวอร์เคอร์	127	2.409	1.056	3.968	0.744	18.366 **
13 การสร้างทีมนักความรู้ โดยจัดฝึกอบรมให้กับผู้ที่ จะมาทำหน้าที่เป็นนอลลิคส์เวอร์เคอร์	127	2.566	1.088	4.141	0.698	17.537 **
14 การให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ในฐานะ เป็นสมาชิกทีม นอลลิคส์เวอร์เคอร์	127	2.385	1.054	4.047	0.785	17.487 **
15 การสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจของบุคลากรในสถาบันโดย ผู้บริหาร ด้วยการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงาน และ ให้มีกิจกรรมร่วมกันทางสังคมมากขึ้น	125	3.448	0.797	4.448	0.562	14.775 **

ตารางที่ 27 (ต่อ)

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้ บริหารให้ ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหาร มีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
16	127	3.409	0.829	4.511	0.589	14.257 **
17	127	3.433	0.896	4.503	0.589	13.389 **
18	127	3.519	0.824	4.480	0.588	15.334 **
19	127	3.299	0.884	4.393	0.619	15.590 **
20	127	3.349	0.793	4.523	0.575	16.674 **
21	126	2.984	1.019	4.396	0.552	16.016 **
22	125	2.960	1.095	4.376	0.655	15.096 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 27 พบว่า ในสภาพปัจจุบัน มีการนำ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ด้านปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านการสื่อสารความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านการไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์ด้านพลังร่วม ไปใช้ในหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งมีความต้องการในระดับมาก สำหรับยุทธศาสตร์ด้านนอลลิคเจเวอริเคอร์นั้น ในสภาพปัจจุบันมีการนำไปใช้ในหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งมีความต้องการในระดับมาก ส่วนยุทธศาสตร์การสื่อสารโดยใช้การประชุมผ่านทางคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษานั้นเกิดขึ้นในระดับน้อย ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งมีความต้องการในระดับปานกลาง



ตารางที่ 28 ค่า  $\bar{X}$  , SD และ t ของ สิ่งทำทหายสำหรับการบริหารจัดการความรู้  
ในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารให้ความ เห็นกับสภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

รายการ	n	สภาพปัจจุบันที่ผู้ บริหารให้ ความเห็น		สภาพที่ผู้บริหาร มีความต้องการ		ค่า t
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1 การมีที่ทีมงานโดยเฉพาะสำหรับสร้างฐานความรู้ และ เก็บรวบรวมความรู้ไว้ในฐานความรู้	127	2.984	0.890	4.236	0.695	17.286 **
2 การเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้มาโดยการสนทนากับ ผู้เชี่ยวชาญ	127	3.078	0.972	4.165	0.698	13.476 **
3 การเก็บรวบรวมความรู้จากแฟ้มความรู้ของผู้มีความรู้	127	3.000	0.890	4.141	0.686	14.783 **
4 การตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ที่เก็บไว้ในฐานความรู้	127	2.755	0.914	4.141	0.698	17.182 **
5 การประเมินการใช้ฐานความรู้เป็นระยะ ๆ	127	2.700	1.026	4.141	0.709	16.830 **
6 การปลูกฝังทัศนคติ " ความรู้ยิ่งให้อิงออกงเคย มีประโยชน์ เมื่อแลกเปลี่ยน"	127	3.283	0.853	4.291	0.725	12.443 **
7 การจัดให้มีกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้ รางวัลทีมที่มีคุณภาพ	127	3.157	0.971	4.354	0.636	14.430 **
8 การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ยกย่อง และให้รางวัล บุคคล และกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มี คุณค่าแก่สถาบัน	127	3.133	0.978	4.393	0.747	14.403 **
9 การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วสถาบัน	127	3.102	0.941	4.385	0.655	13.635 **
10 ประเมินระดับความไว้วางของบุคลากรเป็นระยะๆ	125	2.808	0.964	4.208	0.687	14.945 **
11 การจัดเวทีที่มีคุณค่า เพื่อให้ให้บุคลากร มีโอกาแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดเวลา	127	2.929	0.910	4.315	0.600	16.270 **
12 การทำให้ความรู้ภายในบุคคล(tacit knowledge) กลายเป็น ความรู้ภายนอกบุคคล(explicit knowledge) โดยการ จัดพิมพ์เป็นเอกสารในรูปแบบต่าง ๆ	127	3.236	0.894	4.283	0.700	15.749 **
13 การทำให้ความรู้ภายในบุคคล(tacit knowledge) กลายเป็น ความรู้ภายนอกบุคคล(explicit knowledge) โดยการ เล่า เรื่อง เล่าประสบการณ์ ผ่านตัวกลางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ แล้วบันทึกเก็บไว้	127	2.685	0.842	4.086	0.690	16.865 **
14 การทำให้ความรู้ภายในบุคคล กลายเป็นความรู้ภายนอก บุคคล โดยวิธีการ เล่าเรื่อง เล่าประสบการณ์ สู่บุคคลโดยตรง	127	2.968	0.881	4.055	0.769	15.175 **

\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $\alpha = 0.01$

จากตารางที่ 28 พบว่า ในสภาพปัจจุบันสถาบันให้ความสำคัญต่อสิ่งทำทหาย  
ด้านการพัฒนาฐานความรู้สถาบัน การเอาชนะปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยน  
ความรู้ และ วิธีการในการทำให้ความรู้ภายในบุคคลกลายเป็นความรู้ภายนอกบุคคลโดยเก็บ  
บันทึกไว้ในสื่อต่างๆ เพื่อเป็นทรัพยากรความรู้ของสถาบัน ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างอย่างมี  
นัยสำคัญกับความประสงค์ของผู้บริหารซึ่งให้ความสำคัญต่อสิ่งทำทหายในการบริหารจัดการ  
ความรู้ในระดับมาก

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษากับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ โดยผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ

ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษากับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ เสนอโดยตาราง ดังนี้

ตารางที่ 29 ตารางการตัดสินใจของผู้บริหารด้านความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษากับปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้

ลำดับที่	ลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา	ประเภทความรู้	กระบวนการจัดการความรู้	นอกลัดเวิร์กเคอร์	การสื่อสารและเทคโนโลยีสื่อสาร	ผู้บริหารในฐานะผู้นำ	การไว้วางใจ	พลังร่วมของบุคคลและเทคโนโลยี	ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้	อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้	รวมคะแนน	ลำดับความสำคัญ
		1	2	3	4	5	6	7				
		ปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ (KM)										
1	การบริหารวิชาการ ( อันดับ )	4.35 ( 6 )	4.49 ( 2 )	4.21 ( 12 )	4.26 ( 9 )	4.41 ( 5 )	3.69 ( 39 )	3.92 ( 28 )	4.03 ( 22 )	3.55 ( 48 )	171	1
2	การบริหารบุคคล ( อันดับ )	3.64 ( 43 )	3.66 ( 42 )	3.69 ( 39 )	4.06 ( 20 )	4.43 ( 4 )	4.26 ( 9 )	3.84 ( 34 )	3.62 ( 45 )	3.37 ( 59 )	295	5
3	การบริหารทรัพยากรการเงิน ( อันดับ )	3.46 ( 52 )	3.39 ( 56 )	3.44 ( 54 )	3.84 ( 34 )	4.19 ( 13 )	3.97 ( 25 )	3.51 ( 49 )	3.48 ( 50 )	3.11 ( 62 )	395	6
4	การบริหารสถาบัน ( อันดับ )	3.86 ( 32 )	3.84 ( 34 )	3.95 ( 26 )	4.30 ( 8 )	4.47 ( 3 )	4.08 ( 19 )	4.03 ( 22 )	3.85 ( 34 )	3.41 ( 57 )	235	3
5	การบริหารกิจการนักศึกษา ( อันดับ )	3.28 ( 61 )	3.46 ( 52 )	3.44 ( 54 )	3.77 ( 38 )	3.91 ( 29 )	3.61 ( 47 )	3.62 ( 45 )	3.47 ( 51 )	3.03 ( 63 )	440	7
6	การประกันคุณภาพการศึกษา ( อันดับ )	4.13 ( 16 )	4.13 ( 16 )	3.93 ( 27 )	4.09 ( 18 )	4.26 ( 9 )	3.69 ( 39 )	3.88 ( 31 )	3.86 ( 32 )	3.35 ( 60 )	248	4
7	การบริการความรู้ ( อันดับ )	4.57 ( 1 )	4.34 ( 7 )	4.14 ( 15 )	4.16 ( 14 )	4.05 ( 21 )	3.64 ( 43 )	3.91 ( 29 )	4.03 ( 22 )	3.41 ( 57 )	209	2
รวมคะแนน		211	209	227	141	84	221	238	256	406		
ลำดับความสำคัญ		4	3	6	2	1	5	7	8	9		

จำนวนผู้บริหาร = 130 คน

5 = สัมพันธ์กันมากที่สุด 4 = สัมพันธ์กันมาก 3 = สัมพันธ์กันปานกลาง 2 = สัมพันธ์กันน้อย 1 = สัมพันธ์กันน้อยที่สุด

จากตารางที่ 29 พบว่า ด้านลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารวิชาการมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ การบริการความรู้ การบริหารสถาบัน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรการเงิน และการบริหารกิจการนักศึกษา สำหรับด้านปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้

ผู้บริหารในฐานะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ การสื่อสาร กระบวนการจัดการความรู้ ประเภทความรู้ การไว้วางใจ นอลลิคัจเวิร์คเคอร์ พลังร่วม ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ และ อุปสรรคในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

จากตารางที่ 29 จุดตัดในแนวนอนและแนวตั้ง แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษากับปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ โดยผู้บริหารให้การตัดสินใจ ซึ่งพบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก 25 อันดับ(4.01-4.57) เรียงตามลำดับ ดังนี้ (ตารางที่ 30)

ตารางที่ 30 อันดับความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษากับ ปัจจัยและ

อิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ ที่ผู้บริหารให้การตัดสินใจ

รายการความสัมพันธ์	- X	อันดับ ความสำคัญ
1. การบริการความรู้ - ประเภทความรู้	4.57	1
2. การบริหารวิชาการ - กระบวนการจัดการความรู้	4.49	2
3. การบริหารสถาบัน - ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบัน	4.47	3
4. การบริหารบุคคล - ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบัน	4.43	4
5. การบริหารวิชาการ - ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบัน	4.41	5
6. การบริหารวิชาการ - ประเภทความรู้	4.35	6
7. การบริการความรู้ - กระบวนการจัดการความรู้	4.34	7
8. การบริหารสถาบัน - การสื่อสารและเทคโนโลยีสื่อสาร	4.30	8
9. การบริหารวิชาการ - การสื่อสารและเทคโนโลยีสื่อสาร	4.26	9
10. ประกันคุณภาพการศึกษา - ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบัน	4.26	9
11. การบริหารบุคคล - วัฒนธรรมการไว้วางใจ	4.26	9
12. การบริหารวิชาการ - นอลลิคัจเวิร์คเคอร์	4.21	12
13. การบริหารทรัพยากรและการเงิน -- ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบัน	4.19	13
14. การบริการความรู้ - การสื่อสารและเทคโนโลยีสื่อสาร	4.16	14
15. การบริการความรู้ - นอลลิคัจเวิร์คเคอร์	4.14	15
16. ประกันคุณภาพการศึกษา - กระบวนการจัดการความรู้	4.13	16
17. ประกันคุณภาพการศึกษา - ประเภทความรู้	4.13	16
18. ประกันคุณภาพการศึกษา - การสื่อสารและเทคโนโลยีสื่อสาร	4.09	18
19. การบริหารสถาบัน - วัฒนธรรมการไว้วางใจ	4.08	19
20. การบริหารบุคคล - การสื่อสารและเทคโนโลยีสื่อสาร	4.06	20
21. การบริการความรู้ - ผู้บริหารในฐานะผู้นำ	4.05	21
22. การบริการความรู้ - กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้	4.03	22
23. การบริหารวิชาการ - กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้	4.03	22
24. การบริหารสถาบัน - พลังร่วมของบุคคลและเทคโนโลยี	4.03	22
25. การบริหารทรัพยากรการเงิน - วัฒนธรรมการไว้วางใจ	4.01	25

ตารางที่ 31 เมตริกซ์ความสัมพันธ์ของลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา

	การบริหารวิชาการ	การบริหารบุคคล	การบริหารทรัพยากรการเงิน	การบริหารสถาบัน	การบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา	การประกันคุณภาพการศึกษา	การบริการความรู้
การบริหารวิชาการ	1.000	0.695	0.521	0.653	0.562	0.701	0.691
การบริหารงานบุคคล	0.695	1.000	0.607	0.622	0.572	0.691	0.585
การบริหารทรัพยากรการเงิน	0.521	0.607	1.000	0.549	0.654	0.506	0.401
การบริหารสถาบัน	0.653	0.622	0.549	1.000	0.501	0.742	0.574
การบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา	0.562	0.572	0.654	0.501	1.000	0.579	0.596
การประกันคุณภาพการศึกษา	0.701	0.691	0.506	0.742	0.579	1.000	0.758
การบริการความรู้	0.691	0.585	0.401	0.574	0.596	0.758	1.000

จากตารางที่ 31 พบว่า ลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา แต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มาอยู่ระหว่าง 0.401 ถึง 0.758 คู่ที่มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุดคือ คู่ระหว่างการบริการความรู้กับการประกันคุณภาพ ( $r=0.758$ ) รองลงมา 4 อันดับ คือ คู่ระหว่างการบริหารสถาบันกับการประกันคุณภาพการศึกษา ( $r=0.742$ ) คู่ระหว่างการบริหารวิชาการกับการประกันคุณภาพการศึกษา ( $r=0.701$ ) คู่ระหว่างการบริหารวิชาการกับการบริหารงานบุคคล ( $r=0.695$ ) คู่ระหว่างการบริหารวิชาการกับการบริการความรู้ ( $r=0.691$ ) ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ คู่ระหว่างการบริหารทรัพยากรการเงินกับการบริการความรู้ ( $r=0.401$ )

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 32 เมตริกซ์ความสัมพันธ์ของปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้

	ประเภทความรู้	กระบวนการจัดการความรู้	นอลลิติจ์เวอร์เคอร์	การสื่อสารและเทคโนโลยี สื่อสาร	ผู้บริหารในฐานะผู้นำ	การไว้วางใจ	พลังร่วมของบุคคลและ เทคโนโลยี	ยุทธศาสตร์บริหารจัดการ ความรู้	อุปสรรคในการแลกเปลี่ยน ความรู้
ประเภทความรู้	1.000	0.576	0.716	0.444	0.384	0.413	0.322	0.326	0.437
กระบวนการจัดการความรู้	0.576	1.000	0.642	0.478	0.463	0.411	0.443	0.458	0.334
นอลลิติจ์เวอร์เคอร์	0.716	0.642	1.000	0.515	0.512	0.534	0.521	0.515	0.564
การสื่อสารและเทคโนโลยีสื่อสาร	0.444	0.478	0.515	1.000	0.719	0.735	0.805	0.684	0.533
ผู้บริหารในฐานะผู้นำ	0.384	0.463	0.532	0.719	1.000	0.712	0.684	0.654	0.431
วัฒนธรรมการไว้วางใจ	0.413	0.411	0.534	0.735	0.712	1.000	0.814	0.652	0.545
พลังร่วมของบุคคลและเทคโนโลยี	0.322	0.443	0.521	0.805	0.684	0.814	1.000	0.851	0.558
ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ	0.326	0.458	0.515	0.684	0.654	0.652	0.851	1.000	0.588
อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้	0.437	0.334	0.564	0.533	0.431	0.545	0.558	0.588	1.000

จากตารางที่ 32 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้แต่ละคู่ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.322 ถึง 0.851 แสดงว่าแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงมาก โดยที่คู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ พลังร่วมกับยุทธศาสตร์ ( $r=0.851$ ) รองลงมาอีก 6 อันดับ คือ พลังร่วมกับการไว้วางใจ ( $r=0.814$ ) พลังร่วมกับการสื่อสาร ( $r=0.805$ ) การสื่อสารกับการไว้วางใจ ( $r=0.735$ ) ผู้บริหารกับการสื่อสาร ( $r=0.719$ ) นอลลิติจ์เวอร์เคอร์กับประเภทความรู้ ( $r=0.716$ ) และ ผู้บริหารกับการไว้วางใจ ( $r=0.712$ ) ส่วน คู่ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอันดับสุดท้าย คือ พลังร่วมกับประเภทความรู้ ( $r=0.322$ )

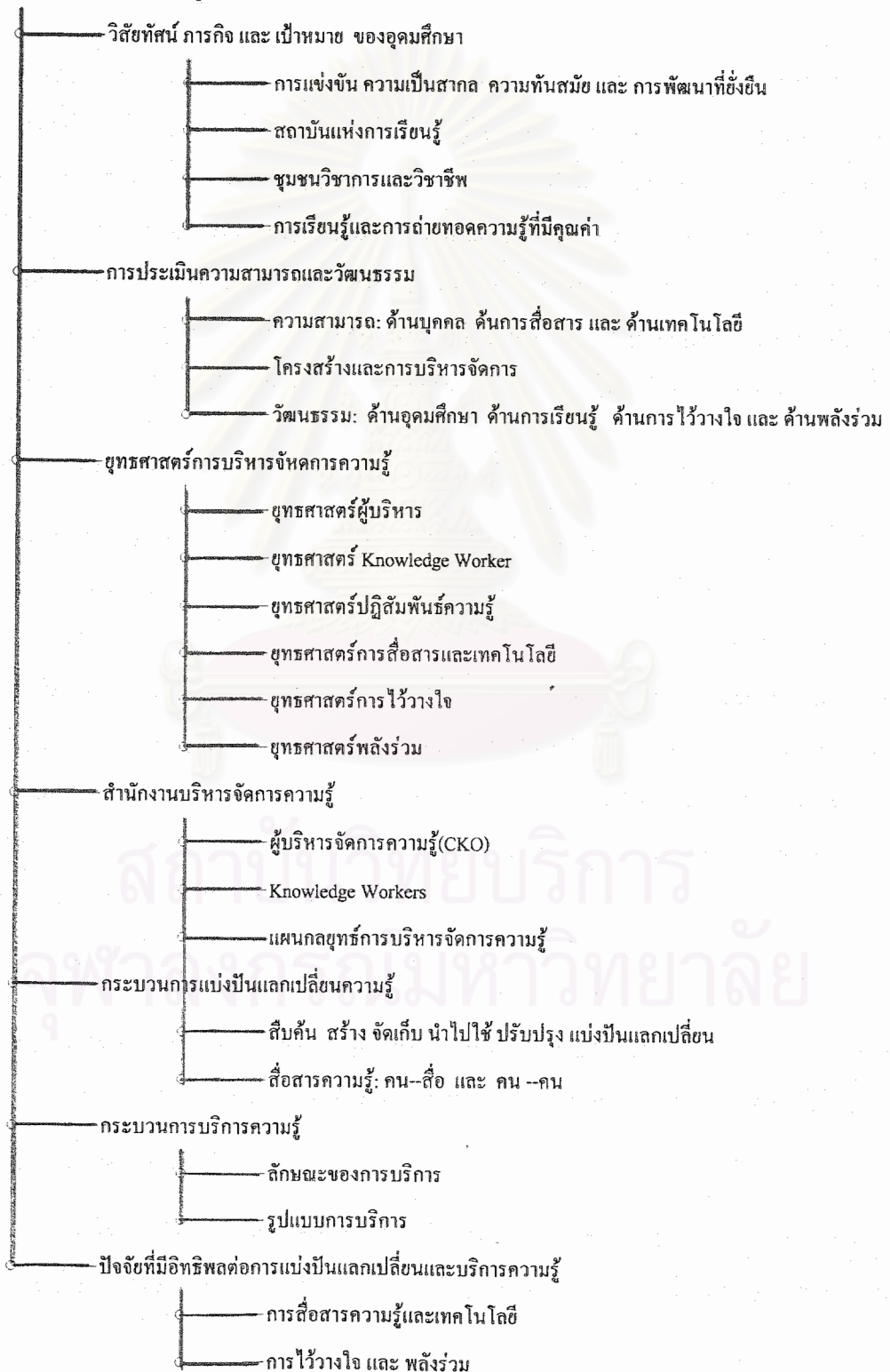


### ตอนที่ 3 ข้อค้นพบที่ใช้เป็นฐานในการสร้างรูปแบบ

จากผลสรุปการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์อธิการบดี และ การวิเคราะห์แบบสอบถามสรุปเป็นข้อค้นพบเพื่อใช้เป็นฐานสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

#### แผนภูมิที่ 53 ข้อค้นพบที่ใช้เป็นฐานในการสร้างรูปแบบ

##### ข้อค้นพบที่ใช้เป็นฐานในการสร้างรูปแบบ



แผนภูมิที่ 53 แสดงข้อค้นพบ ซึ่งได้จากผลการวิเคราะห์งานวิจัยและเอกสารต่างๆ จากผลการสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันอุดมของรัฐและเอกชน 19 แห่ง และ จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามซึ่งตอบโดยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการขึ้นไปของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ อธิบายได้ดังนี้

## 1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมาย อุดมศึกษา

พบว่าการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทยในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ควรต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีความเป็นสากล เป็นสถาบันแห่งการวิจัย เป็นชุมชนวิชาการและชุมชนปัญญาสังคม มีความสามารถที่จะแข่งขันได้ และ มีการพัฒนาที่ยั่งยืน การมีภารกิจอุดมศึกษาสู่ความทันสมัย คือ มีการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการ การเรียนรู้ และ การถ่ายทอดความรู้ให้ทันสมัย การสร้างคลังความรู้ และ มีระบบการสืบค้นที่ทันสมัย การสร้างชุมชนวิชาการที่หลากหลาย การสร้างผู้นำและบัณฑิตที่เข้มแข็ง การใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพ และ การมีเป้าหมายสู่ความเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้

## 2. การประเมินความสามารถและวัฒนธรรม

ดัชนีชี้สำคัญที่ชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา คือ ความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ความสามารถของสถาบัน ประกอบด้วย ความสามารถด้านบุคคล ความสามารถในการสื่อสาร และ ความสามารถของเทคโนโลยี ด้านโครงสร้าง และ ระบบการบริหารจัดการ วัฒนธรรมสถาบันที่อาจจะส่งเสริมหรือขัดขวางต่อสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมอุดมศึกษา วัฒนธรรมอาจารย์ วัฒนธรรมนักศึกษา วัฒนธรรมการไว้วางใจ และ วัฒนธรรมพลังร่วม ดังนั้น สถาบันควรได้มีการประเมินเพื่อให้ทราบถึงข้อเท็จจริงในปัจจุบันของสถาบันเกี่ยวกับ ระดับความสามารถและระดับวัฒนธรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์

## 3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

พบว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญ ที่จะนำไปให้กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

### 3.1 ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชั้นนำ คือเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้ผลักดัน และ เป็นผู้ออกแบบ ยุทธศาสตร์ปลูกฝัง คือ เป็นพี่เลี้ยง คอยดูแล

ช่วยเหลือ เป็นครู คอยแนะนำ ชี้แนะ เป็นผู้ปลูกฝังวัฒนธรรมการไว้วางใจ ยุทธศาสตร์ปฏิรูป คือ ปรับเปลี่ยน โครงสร้างและ การบริหารจัดการ ให้เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และบริการความรู้ ยุทธศาสตร์ปรับตัว คือ เตรียมแผนรองรับในอนาคต ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง

### 3.2 ยุทธศาสตร์นอกลีดจ์เวอร์เคอร์

เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้น 3 ประเด็นหลัก ประเด็นแรก คือ สร้างทีมนอกลีดจ์เวอร์เคอร์ เพื่อทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการความรู้ ประเด็นที่สอง คือ พัฒนาบุคคลในสถาบันให้มีคุณลักษณะของการเป็นนอกลีดจ์เวอร์เคอร์ ประเด็นสุดท้าย คือ ประเมินผลการดำเนินงานของทีมนอกลีดจ์เวอร์เคอร์ ยกย่องและให้รางวัลทีมนอกลีดจ์เวอร์เคอร์ และแนวร่วมนอกลีดจ์เวอร์เคอร์ ที่ดีเด่น

### 3.3 ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้

เป็นยุทธศาสตร์เพื่อเชื่อมโยงความรู้ภายในบุคคล (tacit knowledge) และ ความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล (explicit knowledge) ให้เกิดการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยการจำแนกยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายในสู่ภายนอก (tacit to explicit) ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายนอกสู่ภายนอก (explicit to explicit) ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายนอกสู่ภายใน (explicit to tacit) และ ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายในสู่ภายใน (tacit to tacit) ปฏิสัมพันธ์ความรู้ทั้ง 4 แบบ ดังกล่าวจะต้องประสานกันอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้กระบวนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การให้น้ำหนักความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ความรู้แต่ละชนิด ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งอาจต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแห่งนั้น

### 3.4 ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี

การสื่อสารความรู้เกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ ระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับสื่อ บันทึกความรู้ สิ่งที่สำคัญของการสื่อสารความรู้ คือ สร้างความชัดเจนและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสารความรู้ ผู้บริหารและทีม นอกลีดจ์เวอร์เคอร์ต้องสนับสนุนและผลักดันให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยี คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการสื่อสารความรู้ ให้เหมาะสมกับผู้ใช้และหน่วยงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง โดยเรียนรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารและนำไปใช้ให้ เห็นอย่างจริงจังในการสื่อสารกับบุคคลในสถาบัน

เนื่องจากแผนที่ความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่บ่งบอกขอบเขตของความรู้ แหล่งความรู้ ผู้รู้ และ วิธีเข้าถึงความรู้ เว็บพอร์ทัลเป็นเว็บเพจที่เป็นทางผ่านเชื่อมต่อไปยังเว็บเพจอื่นๆ ดังนั้น ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยีจึงควรคำนึงถึง การเชื่อมโยงแผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และฐานความรู้ให้มีการประสานหน้าที่กันอย่าง เป็นระบบ

### 3.5 ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา จะเกิดขึ้นอย่างมีคุณค่าได้ก็ต่อเมื่อบุคคลในสถาบันมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การไว้วางใจอาจเกิดขึ้นเองหรือสร้างให้เกิดขึ้นได้ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือคือเพิ่มระดับการไว้วางใจที่มีอยู่แล้วในบุคคล สร้างให้เกิดขึ้นในบุคคล และจัดการไม่ไว้วางใจที่มีอยู่ในบุคคลให้หมดไป โดยสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจ ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นและลดความหวาดระแวง เช่น ส่งเสริมให้บุคคลในสถาบันพัฒนาสมรรถนะและความคิดใหม่ๆ วิจัยหาดัชนีที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการไว้วางใจ สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องให้ความมั่นใจว่า วัฒนธรรมการไว้วางใจสามารถที่จะสร้างให้เกิดขึ้นได้ในสถาบัน โดยผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง

### 3.6 ยุทธศาสตร์พลังร่วม

หลักการที่สำคัญของพลังร่วม คือ การร่วมมือกันในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งทำให้ได้ผลลัพธ์มากกว่า ผลลัพธ์ต่างคนต่างแยกส่วนกันทำแล้วนำผลลัพธ์มารวมกัน การมีพลังร่วมที่เข้มแข็งของบุคคลในสถาบัน จะเสริมสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และทำงานร่วมกันที่แข็งแกร่ง ทำให้มีระดับความไว้วางใจให้สูงขึ้น และช่วยให้ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพ ยุทธศาสตร์ในการสร้างให้เกิดพลังร่วมของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา คือ การให้บุคคลรับรู้ร่วมกันอย่างเข้าใจในเป้าหมายของสถาบัน การสร้างค่านิยมร่วมที่เป็นพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนและผลักดันให้ทำงานเป็นทีม ด้วยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายใน และ เสริมแรงจูงใจภายนอกโดยให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม

## 4. สำนักงานบริหารจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้เพื่อให้ได้ผลอย่างจริงจังนั้น จะต้องมีหน่วยงานและกลุ่มบุคคลดำเนินการ มีแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจน กลุ่มผู้ดำเนินการประกอบด้วย ผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) และทีมออลลิเจ้เวอร์เคอร์และแนวร่วมออลลิเจ้เวอร์เคอร์ ผู้บริหารจัดการความรู้เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และ เป้าหมาย เป็นผู้ออกแบบแผนกลยุทธ์ และ เป็นผู้ผลักดันให้มีการดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ ทีมออลลิเจ้เวอร์เคอร์ทำหน้าที่ดำเนินการตามแผน คือเป็นตัวการที่ทำให้เกิดกิจกรรมความรู้ คือ เป็นผู้ลงมือปฏิบัติในกิจกรรมความรู้ เป็นพี่เลี้ยงและผู้ประสานกิจกรรมความรู้ เป็นผู้คอยกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมความรู้ที่สำคัญๆ ที่ส่งเสริมให้บุคคล หน่วยงานและ สถาบัน ให้เกิดความเจริญงอกงาม ทั้งนี้เพราะกิจกรรมความรู้บางอย่างอาจจะเกิดขึ้นได้ยากหากไม่ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม และ ผลักดัน อย่างจริงจัง



สำหรับแนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์นั้น ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และ เจ้าหน้าที่ ที่ไม่ได้อยู่ในเป็นทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ แต่เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความสนใจในงานการบริหารจัดการความรู้ โดยเป็นผู้ให้ความร่วมมือ คือให้ข้อมูล เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรู้ และช่วยขยายแนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์

ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ นั้น มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารจัดการความรู้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันของสถาบัน กำหนดเป้าหมายสำหรับอนาคต ประเมินผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรของสถาบัน และ กำหนดแผนปฏิบัติงาน

## 5. กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การสืบค้นความรู้ การสร้างความรู้ การจัดระบบระเบียบความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ การปรับปรุงแก้ไขความรู้ และ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารส่วนมากในสถาบันอุดมศึกษาไทยต้องการให้เกิดมากที่สุด คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะ คือ มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้าของความรู้ และ ไม่ได้มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้าของความรู้ ความรู้ที่ใช้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนในกรณีที่มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้าของความรู้ ส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภทภายในบุคคล (tacit knowledge) และวิธีการสื่อสารที่ใช้มากที่สุดคือการการสนทนาแบบพบปะกัน (face-to-face) ส่วนกรณีที่ไม่ได้มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้าของความรู้ ความรู้ที่ใช้แบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน คือ ความรู้ภายนอกบุคคล (explicit knowledge) วิธีสื่อสารที่เหมาะสมที่สุดคือ สืบค้นจากแหล่งความรู้ที่เป็นสื่อบันทึกความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อบันทึกความรู้อิเล็กทรอนิกส์ วงจรกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นระบบนั้นประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน การประเมินผล และ การปรับปรุงแก้ไข

## 6. กระบวนการบริการความรู้

การบริการความรู้ เป็นภาระกิจหลักภาระกิจหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง หลักการที่สำคัญของการบริการความรู้ คือ ต้องตรงกับกับความต้องการของผู้ที่จะรับบริการ ต้องกับตรงกับ ความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการ ต้องเป็นการบริการที่เกิดจากการร่วมมือกันทั้งสองฝ่าย ต้องได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ต้องเกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างการบริการ ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งสองฝ่ายในอัตราส่วนที่ยุติธรรม

การบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การจัดฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และการอำนวยความสะดวก การบริการความรู้จะต้องมีการวางแผน และมีการประเมิน ดังนั้นวงจรกระบวนการบริการความรู้ที่เป็นระบบ จึง



ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมในการบริการ กระบวนการบริการ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

## 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ที่สำคัญๆ ได้แก่ การสื่อสาร เทคโนโลยี การไว้วางใจ และ พลังร่วม

การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คาดคะเนความคิดกันได้ และทำให้มีแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกัน หลักการที่สำคัญของการสื่อสารความรู้คือ มีเป้าหมายของการสื่อสารความรู้ที่ชัดเจน สะดวกรวดเร็ว ไม่ซับซ้อน การสื่อสารความรู้จำแนกได้ 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารระหว่างคนกับสาร และ ระหว่างคนกับคน และ 2 ลักษณะคือ แบบเป็นทางการ และ แบบไม่เป็นทางการ วิธีการสื่อสารระหว่างคนกับคน คือการสนทนา ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ คือ เป็นทางการ-ไม่เป็นทางการ เห็นหน้า-ไม่เห็นหน้า เวลาเดียวกัน-ต่างเวลา และ ใช้เทคโนโลยี-ไม่ใช้เทคโนโลยี วิธีการสื่อสารระหว่างคนกับสาร คือ การสืบค้นจากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่สำคัญ คือ ฐานความรู้

เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ หลักการที่สำคัญของเทคโนโลยี คือ ใช้ง่าย ไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใช้และลักษณะงานที่ใช้ เทคโนโลยีสื่อสารความรู้มี 2 ประเภท คือ ประเภทที่เป็นอุปกรณ์ เช่น เครื่องอ่านและบันทึกความรู้ เครื่องพิมพ์ หุ่นยนต์ และ อื่นๆ ประเภทที่เป็นซอฟต์แวร์ ได้แก่ ซอฟต์แวร์สืบค้นความรู้ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล ฐานความรู้ และอื่นๆ

วัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา เป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาโดยตรงทุกคน เพราะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้และการทำงานของบุคคล บนพื้นฐานของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของกลุ่ม วัฒนธรรมอุดมศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นฐานในการสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วมของบุคคลในสถาบัน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน วัฒนธรรมย่อยของวัฒนธรรมอุดมศึกษา ได้แก่ วัฒนธรรมสถาบัน วัฒนธรรมการปกครอง วัฒนธรรมการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมอาจารย์

วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นวัฒนธรรมของการสืบค้น การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน และการบันทึก เป็นวัฒนธรรมนำความคิดสู่การทำงาน เป็นวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิด ความรู้ ทักษะ คุณค่า และ การรู้ เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับสถานะการรู้ ได้แก่ รู้ว่ารู้ รู้ว่าไม่รู้ ไม่รู้ว่ารู้ และ ไม่รู้ว่าไม่รู้

การไว้วางใจ คือ ความคาดหวังของบุคคล ที่มีต่อการแสดงออกในด้านจรรยาบรรณทางวิชาการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่ามีความน่าเชื่อถือได้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดอย่างอิสระและเต็มใจก็ต่อเมื่อ บุคคลมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปัจจัยที่เป็นรากฐานของการไว้วางใจ คือ ความมีคุณธรรม ความมีสมรรถนะ ความคงเส้นคงวา ความจงรักภักดี และ ความ

เปิดเผยเนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงควรมีการวิจัยหาดัชนีพื้นฐานการไว้วางใจใหม่ๆเพิ่มเติม

พลังร่วม คือ พลังที่เกิดจากการร่วมมือกันในการดำเนินการ ซึ่งทำให้ได้ผลของการดำเนินการที่ร่วมมือกัน มีมากกว่าผลของการดำเนินการที่แยกส่วนกันทำแล้วนำผลมารวมกัน พลังร่วมของบุคคลมีพื้นฐานมาจาก ความเห็นอกเห็นใจกัน การไว้วางใจกัน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะปรับตัว พลังร่วมในสถาบันอุดมศึกษามี 2 ประเภท คือ พลังร่วมทางเทคโนโลยีและพลังร่วมทางบุคคล ปัจจัยพื้นฐานของพลังร่วม คือ การไว้วางใจ เอกลักษณะค่านิยมร่วม เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน และ การทำงานเป็นทีม

ในการสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม จำเป็นต้องรู้สภาพที่แท้จริงของสถาบัน วิจัยหาดัชนีที่เป็นพื้นฐานของการไว้วางใจและของพลังร่วม กำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการใน พัฒนาวัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม พัฒนาวัฒนธรรมการไว้วางใจและวัฒนธรรมพลังร่วม และ ประเมินวัฒนธรรมการไว้วางใจและวัฒนธรรมพลังร่วม

#### ตอนที่ 4 รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการสัมภาษณ์อธิการบดี และ ผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามผู้บริหาร มาสังเคราะห์สร้างเป็นร่างรูปแบบรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ และจัดประชุม ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ผลการประชุมสรุปได้ ความเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ควรประกอบด้วย วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย การประเมินความสามารถในการดำเนินการ ผู้ดำเนินการ กระบวนการ ผลการดำเนินการ การนำไปใช้ ข้อมูลย้อนกลับ และ การปรับปรุงแก้ไข
2. การบริหารจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย สิ่งที่เป็นอุปสรรคมากที่สุด คือ การเปลี่ยนพฤติกรรมกรเรียนรู้และการทำงานของบุคคลในองค์กร ดังนั้น ในรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ควรจะได้มีการกล่าวถึงระบบแรงจูงใจและระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. ควรกำหนดให้ชัดเจนว่า รูปแบบที่นำเสนอเป็นรูปแบบอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ณ จุดทำงาน และเสนอให้จำเพาะต่อสภาพความเป็นจริงในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ใช่

เสนอรูปแบบต่างๆ ไปที่ใช้ได้ในองค์กรทุกรูปแบบ สิ่งที่สำคัญคือรูปแบบที่นำเสนอ นั้นจะขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สภาพอย่างไร ภายใต้เงื่อนไขและบริบทที่เป็นอย่างไร

4. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์นั้น ควรเป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้โดยเฉพาะ ไม่ใช่วิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปเพราะแต่ละแห่งได้มีการกำหนดไว้อยู่แล้ว

5. วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ควรได้มีการกำหนดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมอุดมศึกษา และวัฒนธรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้เห็นชัดเจน นอกจากนี้ควรได้มีการศึกษาและพิจารณาเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยที่เป็นอยู่ เอื้อต่อการเรียนรู้สมัยใหม่หรือไม่ จะคงวัฒนธรรมการเรียนรู้เดิมไว้เพราะคุ้นเคยแล้ว หรือ ปรับเปลี่ยนบางส่วน หรือ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นมาใหม่

6. รูปแบบของการบริหารจัดการความรู้ ควรเน้นให้เห็นชัด 4 ด้าน ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านวัฒนธรรม ด้านกระบวนการ และ ด้านเป้าหมาย โครงสร้างสถาบันที่เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ควรมีลักษณะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมอุดมศึกษา ซึ่งมี 2 แนวทาง แนวทางแรก คือ ปรับกระบวนการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมอุดมศึกษา แนวทางที่สอง คือ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมอุดมศึกษาให้เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ ด้านการบริการความรู้

7. รูปแบบที่นำเสนอ ไม่ควรเป็นรูปแบบที่มีลักษณะที่บอกแค่เพียงว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ควรมีลักษณะที่บอกขั้นตอนของการดำเนินการของรูปแบบนั้นๆ รูปแบบหลักและรูปแบบย่อยแต่ละรูปแบบต้องบอกผลของตนเองได้ รูปแบบต้องสามารถบอกให้ผู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ว่า เขาตอนนี้เขาอยู่ที่จุดไหนของรูปแบบ กำลังจะไปไหน ไปอย่างไรและจะได้อะไรเมื่อไปถึงจุดนั้นนั้น

8. ในรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ควรมีรูปแบบย่อยที่แสดงขั้นตอนการสร้างนอติลิคส์เวอร์เคอร์ ทั้งนี้เพราะนอติลิคส์เวอร์เคอร์เป็นองค์ประกอบที่เป็นกลไกสำคัญที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมความรู้ต่างๆ กระบวนการดังกล่าวจะช่วยในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีลักษณะของการเป็นชุมชนนอติลิคส์เวอร์เคอร์

9. คำว่า knowledge worker เป็นคำที่ไม่มีบัญญัติไว้ในพจนานุกรมใด ผู้วิจัยอาจจะต้องการคำไทยที่เหมาะสม หรือไม่ก็เขียนทับศัพท์ knowledge worker เป็นภาษาไทย

10. ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ชื่อรูปแบบควรจะได้มีการกำหนดให้ชัดเจนว่า เป็นรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่เน้นด้าน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

11. ควรมีการปรับปรุงแบบในลักษณะที่มีรูปแบบหลัก 1 รูปแบบ และอาจจะมีการปรับเปลี่ยนย่อยๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

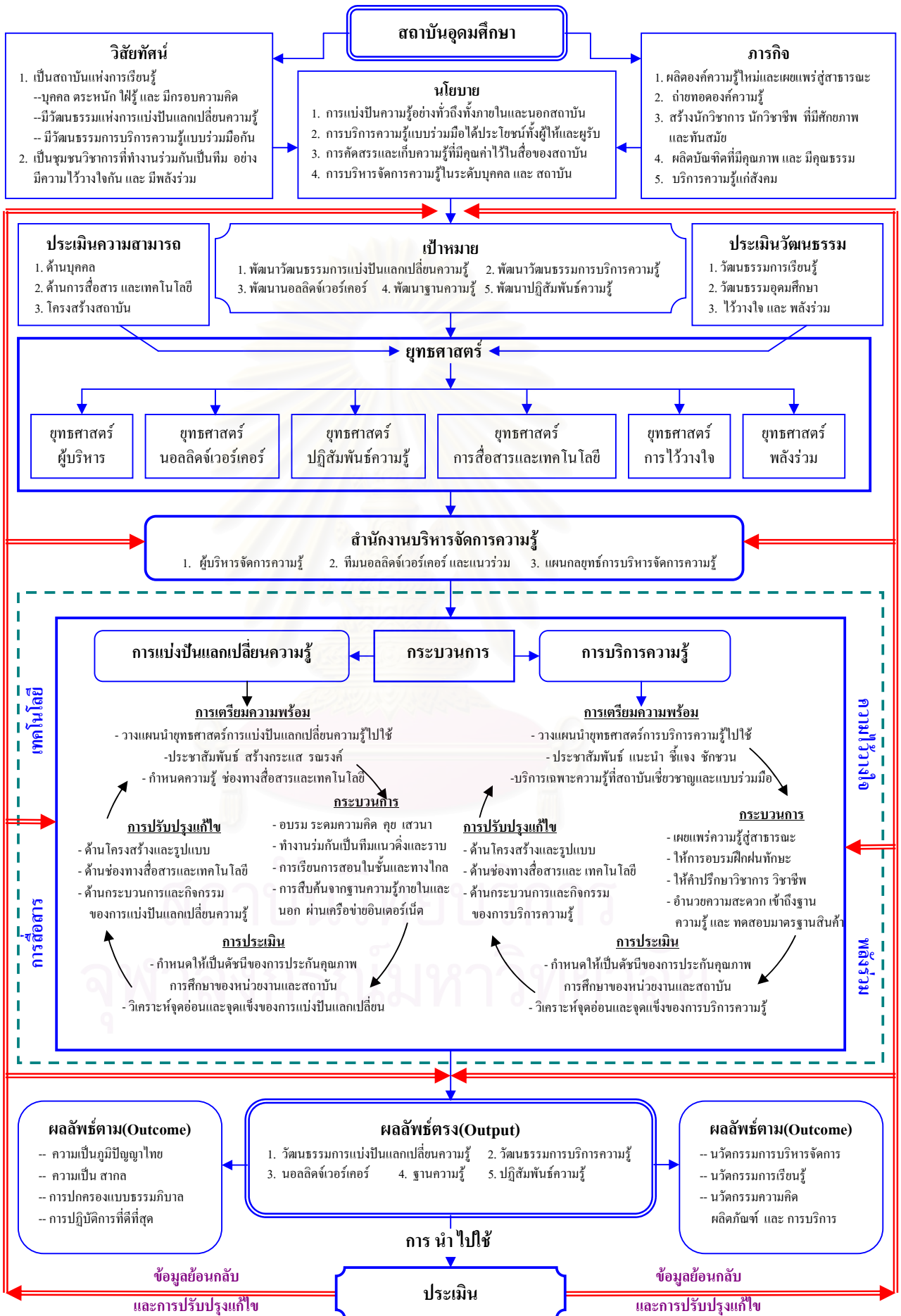
ผู้วิจัยได้นำผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ไปดำเนินการปรับปรุงร่างรูปแบบฯ เพิ่มเติม ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม สรุปเป็นรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยนำเสนอเป็นแผนภูมิหลัก(แผนภูมิที่ 54) แผนภูมีย่อย(แผนภูมิที่ 55-58) และ ข้อความอธิบายแต่ละแผนภูมิ ดังนี้

จากแผนภูมิที่ 54 อธิบายได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เริ่มต้นด้วยสถาบันเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดนโยบายของสถาบันด้านการบริหารจัดการความรู้ ทีมผู้บริหารจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน ซึ่งสอดคล้องและตอบรับกับนโยบายของสถาบัน มีการประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบันด้าน บุคลากร เทคโนโลยี วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมอุดมศึกษา การไว้วางใจ และการพลังร่วม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์พลังร่วม การที่จะทำใหเป้าหมายการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรองรับเพื่อดำเนินการในการบริหารจัดการความรู้โดยตรง เช่น สำนักงานบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยผู้บริหารจัดการความรู้ ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ และ แผนกกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ การบริหารจัดการความรู้เน้นในเรื่องของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ แผนกกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ จำแนกออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม ขั้นตอนการดำเนินการ ขั้นตอนการประเมิน และ ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข

ผลที่ได้จากการดำเนินการ คือ สถาบันอุดมศึกษาจะมีวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ ประชาคมอุดมศึกษาจะมีลักษณะเป็นชุมชนนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ มีการพัฒนาฐานความรู้ให้มีคุณค่าและทันสมัยให้เกิดขึ้นในสถาบัน และ มีการพัฒนาจรรยาบรรณปฏิบัติสัมพันธ์ความรู้ให้เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเหมาะสมและเต็มศักยภาพ ผลต่อเนื่องที่เกิดขึ้นตามมาหลังผลการดำเนินการ คือ ความเป็นภูมิปัญญาไทยผสานภูมิปัญญาสากล การปกครองแบบธรรมาภิบาล การเลือกใช้การปฏิบัติการที่ดีที่สุดในการทำงาน การมีนวัตกรรมการบริหารจัดการ นวัตกรรมการเรียนรู้ นวัตกรรมความคิด นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรมบริการ

เมื่อมีการนำเอารูปแบบการบริหารจัดการความรู้นี้ไปใช้ จะต้องมีการประเมินเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

แผนภูมิที่ 54 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้: ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้





## คำอธิบายรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ตามแผนภูมิที่ 54)

### 1. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้ คือ เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ เป็นชุมชนวิชาการและวิชาชีพที่ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ

ด้านการเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ นั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาบุคคลในสถาบัน ให้มีความตระหนัก ใฝ่รู้ มีกรอบความคิดภายในคนที่เป็นระบบ เกิดการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน เป็นทีมภายใต้การไว้วางใจระหว่างบุคคลกับบุคคลและระหว่างบุคคลกับสถาบันอย่างมีพลังร่วม พัฒนาวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่สร้างสรรค์ รวมทั้งพัฒนาวัฒนธรรมการบริการความรู้แบบร่วมมือและบริการตนเอง

สำหรับด้านการเป็นชุมชนแห่งวิชาการและวิชาชีพ ที่ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจนั้น บุคคลในสถาบันจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งเชิงวิชาการและวิชาชีพ ต้องพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นสถาบันชั้นนำที่เป็นสากล เป็นสถาบันแห่งการวิจัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีศักยภาพในการแข่งขัน และ มีการพัฒนาการที่ยั่งยืน

### 2. ภารกิจ

ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้ คือ ผลิตความรู้ ถ่ายทอดความรู้ สร้างนักวิชาการ นักวิชาชีพ และ บริการความรู้

ด้านผลิตและถ่ายทอดความรู้ คือ ผลิตองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ถ่ายทอดความรู้แก่นักศึกษาทั้งในระบบภายในชั้นเรียนและระบบทางไกล โดยใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

ด้านการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ คือ การนำความรู้ใหม่ๆ ที่สถาบันค้นพบหรือสร้างขึ้น เผยแพร่ให้สังคมรับรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ คู่มือ ตำรา การวิจัย ในลักษณะที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และสามารถเข้าถึงความรู้ที่เผยแพร่ได้ โดยระบบออนไลน์และไร้สาย

ด้านการสร้างนักวิชาการและนักวิชาชีพที่มีศักยภาพและทันสมัย คือ พัฒนาให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะการเป็นนออลติจ์เวอร์เคอร์

ด้านการผลิตผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม คือ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างตระหนักและใฝ่รู้ และได้รับการปลูกฝังคุณธรรม และจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง

ด้านการบริการความรู้ คือ ใช้ความรู้ในการชี้นำสังคมอย่างชาญฉลาด บริการความรู้แก่บุคคลภายในและภายนอกสถาบันแบบร่วมมือและการบริการตนเอง

### 3. นโยบาย

นโยบายของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้ คือ ให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะที่ได้ประโยชน์ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ให้บุคคลในสถาบันสามารถที่จะบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้ และ ให้มีการคัดสรรและเก็บรักษาความรู้ที่มีคุณค่าไว้ในฐานความรู้ของสถาบัน

### 4. เป้าหมาย

เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้ คือ พัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของสถาบัน พัฒนาวัฒนธรรมการบริการความรู้ของสถาบัน พัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ของสถาบัน พัฒนาคณาจารย์ของสถาบันให้มีคุณลักษณะเป็นนอลติคัลเวอร์เกอร์ และ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน

### 5. การประเมินความสามารถและวัฒนธรรม

การประเมินความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย การประเมินความรู้และทักษะของบุคคลในสถาบันในทุกระดับ การประเมินช่องทางและรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานในสถาบัน การประเมินปริมาณและคุณภาพของเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมและที่กำลังจะจัดหาใหม่ รวมทั้งการประเมินความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างและสื่อสารความรู้

การประเมินวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย การประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลในสถาบัน การประเมินวัฒนธรรมอุดมศึกษาของสถาบัน การประเมินลักษณะและระดับการไว้วางใจของบุคคลในสถาบัน และ การประเมินลักษณะและระดับพลังร่วมของบุคคลและเทคโนโลยีในสถาบัน

### 6. ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้

ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลติคัลเวอร์เกอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์พลังร่วม

ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้สำหรับการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้และบริการความรู้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย 4 ยุทธศาสตร์ ที่จะส่งเสริมและผลักดันให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้และการทำงานองบุคคลในสถาบัน อย่างสร้างสรรค์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชี้นำ ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ ดังนี้
  - 1.1 ออกแบบวิสัยทัศน์ นโยบาย และ โครงสร้างของสถาบัน
  - 1.2 สนับสนุนและผลักดันให้บุคคลกล้าหาญเชิงวิชาการ ใช้พลังเพื่อสิ่งที่ถูกต้อง
  - 1.3 สร้างบรรยากาศให้อาจารย์และนักศึกษามีจิตวิญญาณวิชาการ คือ คิดและทำสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ รักการเรียนการสอน การวิจัย มีความพร้อมและเต็มใจที่จะได้รับการประเมินคุณภาพ
2. ยุทธศาสตร์ปลุกฝัง ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ ดังนี้
  - 2.1 เป็นครูคอยให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคคลและทีมงานในสถาบัน
  - 2.2 ปลุกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีงามของสถาบัน ให้แก่บุคลากรและนักศึกษา
  - 2.3 สร้างระบบที่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือบุคลากรและนักศึกษาใหม่ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การทำกิจกรรม การแก้ปัญหา การครองตน และ การเคารพในตน
  - 2.4 กระตุ้นให้บุคคลในสถาบัน เกิดความตระหนักที่จะใฝ่รู้ สืบเสาะแหล่งความรู้เพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและกระตือรือร้นที่จะเข้าสัมมนาในเวทีต่างๆ เมื่อมีโอกาส
3. ยุทธศาสตร์ปฏิรูป ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ ดังนี้
  - 3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพิเศษร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการบริหารจัดการความรู้
  - 3.2 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันให้เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้
  - 3.3 เน้นการทำงานที่เป็นเครือข่าย มีการร่วมมือจากหลายฝ่ายอย่างหลากหลาย ทั้งใน ด้านบุคคลและด้านเทคโนโลยี
  - 3.4 สร้างความมั่นคงของโครงสร้างการบริหารจัดการให้แก่นักบริหารรุ่นต่อไป
  - 3.5 สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อโครงสร้างสถาบันและการเรียนรู้ คือ เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น และ มีความเอื้ออาทร
  - 3.6 สร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลตอบแทน แบบสะสมคะแนนตามปริมาณและคุณภาพของงานซึ่งโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยหลีกเลี่ยงการใช้ระบบโควต้า
  - 3.7 จัดประชุมระดมความคิดร่วมกับผู้บริหารระดับรองลงมาอย่างสม่ำเสมอ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ
  - 3.8 พบปะสนทนากับบุคลากรโดยตรงแบบไม่เป็นทางการ(walk to talk)
4. ยุทธศาสตร์ปรับตัว ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ ดังนี้
  - 4.1 เตรียมแผนรองรับสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4.2 ศึกษาระดับการดำเนินการให้คงเส้นคงวาในประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดี

4.3 ให้การสนับสนุนบุคลากรและนักศึกษาพัฒนาตนเอง คือ รู้ตนเอง รู้ผู้อื่น รู้สถาบัน รู้สังคม รู้หลักการบริหาร รู้วิธีใช้และการดูแลรักษาเทคโนโลยีสื่อสารความรู้ขั้นพื้นฐาน รู้ว่าตัวเองมีความรู้อะไร รู้ว่าตัวเองไม่มีความรู้อะไร และ ที่สำคัญคือ รู้คุณธรรม รู้จริยธรรม

ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ในการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. สร้างเครือข่าย นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ โดยมีมาตรการ ดังนี้

1.1 ผนวกค่านิยมในสถาบันเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้

1.2 กระตุ้นให้บุคคลพร้อมและเต็มใจที่จะเข้ารับการอบรมให้เข้าใจถึงแนวคิดการบริหารจัดการความรู้และบทบาทหน้าที่ของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เพื่อให้บุคคลสามารถที่จะบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้

1.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างชมรมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ในสถาบัน ที่เปิดกว้าง ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เน้นรูปแบบไม่เป็นทางการมากกว่ารูปแบบทางการ

2. การสร้างทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ โดยมีมาตรการ ดังนี้

2.1 อธิการบดีเป็นผู้คัดสรรและแต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) เพื่อวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน ผู้บริหารจัดการความรู้ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถและมีความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้

2.2 ผู้บริหารจัดการความรู้ เป็นผู้คัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความเต็มใจที่จะเป็นทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน ตามวาระที่กำหนด

2.3 ให้การฝึกอบรมการเป็น นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ให้แก่กลุ่มบุคคลที่จะมาทำหน้าที่เป็นทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เพื่อให้รับรู้ถึงความสำคัญ ความจำเป็น และ บทบาทหน้าที่ของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ตลอดจนอบรมให้เกิดทักษะในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารความรู้ ทักษะในการบริหารจัดการ ทักษะในการใช้จิตวิทยาในการบริการ และมีจิตวิญญาณการบริการ

3. ประเมินทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ในการบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

3.1 ประเมินทัศนคติ ความรู้และทักษะการเป็น นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ก่อนการปฏิบัติงาน

3.2 ประเมินทัศนคติ ความรู้และทักษะการเป็น นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ หลังการปฏิบัติงาน

3.3 ให้รางวัลตอบแทนแก่นอลลิคจ์เวอร์เคอร์อย่างเหมาะสมและอย่างสมเกียรติ

ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงความรู้ภายในบุคคล(tacit to tacit) โดยมีมาตรการดังนี้

1.1 จัดและส่งเสริมให้มีกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยตรง ระหว่างบุคคลภายในและภายนอกสถาบัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสนทนา การเสวนา การเล่าเรื่องราว การระดมความคิด และการตัดสินใจร่วมกัน การสื่อสารเกิดขึ้นทั้งในลักษณะที่ใช้และไม่ใช้เทคโนโลยีสื่อสาร

1.2 ใช้การอุปมาน(induction) เพื่อพัฒนาความรู้ภายในบุคคล

1.3 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงที่มีการดำเนินการอย่างจริงจัง

2. ยุทธศาสตร์การนำความรู้ภายในบุคคลสู่ภายนอก(tacit to explicit) โดยมีมาตรการดังนี้

2.1 ใช้กลไกการประกันคุณภาพการศึกษา ผลักดันให้อาจารย์และนักศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ภายในตน แล้วนำเสนอออกมาในรูปแบบที่สามารถเก็บบันทึกไว้ได้ในสื่อต่างๆ เช่น โครงการงาน เอกสารการเรียนการสอน บทความ คู่มือ ตำรา รายงานการวิจัย และอื่นๆ

2.2 ในการนำเสนอความรู้ภายในบุคคลออกสู่ภายนอกนั้น ผู้นำเสนอจะต้องให้คำจำกัดความของความรู้ที่นำเสนออย่างชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้อื่นอาจเข้าใจคลาดเคลื่อนจากเจตจำนงของผู้นำเสนอ

2.3 สร้างรากฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ โดยสนับสนุนให้จัดกิจกรรมและการฝึกอบรมวิธีการในการตั้งคำถามและตอบคำถามอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ให้แก่บุคลากรและนักศึกษา

3. ยุทธศาสตร์การเก็บรวมความรู้และการจัดระบบระเบียบความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล (explicit to explicit) โดยมีมาตรการ ดังนี้

3.1 สร้างฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ และพัฒนาระบบการสืบค้นความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงฐานความรู้ของสถาบัน และ ฐานความรู้อื่นๆ ที่อยู่ภายนอกสถาบัน

3.2 มีการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความทันสมัยของความรู้ ก่อนนำไปเก็บไว้ในฐานความรู้ และ มีการปรับปรุงฐานความรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.3 จัดเก็บและบันทึกความรู้ไว้ในลักษณะต่างๆ ตามความสะดวกและเหมาะสมของการนำไปใช้งาน เช่น ข้อความ ตาราง กราฟ แผนภูมิ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และเสียง โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย

4. ยุทธศาสตร์ดูดซับความรู้จากภายนอกบุคคลเข้าสู่ภายในบุคคล(explicit to tacit) โดยมีมาตรการดังนี้

4.1 สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้เกิดอุปนิสัยรักการอ่านและการฟัง

4.2 ตั้งหน่วยงานแปลความรู้ต่างประเทศที่มีคุณค่า ให้เป็นภาษาไทยที่อ่านเข้าใจได้ง่าย และ เผยแพร่ให้บุคลากรและนักศึกษาได้รับรู้กันทั่วถึง อย่างทันเวลาและทันเหตุการณ์

4.3 ส่งเสริมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยพัฒนาห้องเรียนเสมือนจริง(virtual classroom) เพื่อให้อาจารย์และนักศึกษามีช่องทางการเรียนรู้และทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้น



ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ของสถาบันอุดมศึกษาสำหรับการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

1. สร้างความชัดเจนในการสื่อสารความรู้ โดยมีมาตรการดังนี้

1.1 กำหนดบุคคลและหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบัน ที่จะสื่อสารเพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถาบัน

1.2 จำแนกการสื่อสารความรู้ออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ การสื่อสารความรู้ระหว่างบุคคลกับสื่อบันทึกความรู้ ซึ่งเป็นช่องทางสำหรับการสื่อสารความรู้ประเภทความรู้ภายนอกบุคคล(explicit knowledge) ลักษณะที่สอง คือ การสื่อสารความรู้ระหว่างบุคคลกับบุคคล ซึ่งเป็นช่องทางสำคัญสำหรับการสื่อสารความรู้ประเภทความรู้ภายในบุคคล(tacit knowledge)

2. สร้างบรรยากาศของการสื่อสารความรู้ โดยมีมาตรการดังนี้

2.1 โน้มน้ำวให้บุคลากรและนักศึกษา ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้วิธีใช้เทคโนโลยีเพื่อสื่อสารความรู้ พร้อมและเต็มใจเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

2.2 สนับสนุนและให้คุณค่าแก่การสื่อสารความรู้แบบไม่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น เน้นความเป็นกันเอง การไม่มีกฎเกณฑ์ที่ย่างยากซับซ้อน ซึ่งจะช่วยให้มีความสะดวกในการติดต่อ

3. ผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารความรู้ไปใช้ในการเรียนการสอน การเรียนรู้ และการทำงาน อย่างเต็มสมรรถนะ โดยมีมาตรการดังนี้

3.1 ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เห็นเป็นตัวอย่าง คือ เรียนรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้ และใช้อย่างจริงจังในการสื่อสารกับบุคคลในสถาบันและนอกสถาบัน

3.2 สำรวจจำนวน ประเภท ลักษณะการใช้งาน และ จำนวนชั่วโมงในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารของสถาบันในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อ จ้าง ซ้อม และ เช่า สื่อการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย ให้พอเพียงกับความจำเป็นในกรณีที่ยังไม่สามารถพัฒนาขึ้นเองได้ หรือเพิ่มเทคโนโลยีสื่อสารที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่ขาดแคลน และ ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันและใช้เทคโนโลยีร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

4. พัฒนาแผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้ของสถาบัน โดยมีมาตรการดังนี้

4.1 แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และฐานความรู้ของสถาบัน จะต้องเชื่อมโยงกันภายในสถาบัน สามารถเชื่อมต่อกับฐานความรู้อื่นๆ ภายนอกสถาบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะที่เป็นเครือข่ายแบบไฮแมงมุม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ(feedback) ของผู้ใช้

4.2 แผนที่ความรู้จะต้องช่วยให้เข้าถึงความรู้ในฐานความรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำความรู้ไปใช้ในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น ข้อความ ภาพ เสียง และสัญญาณอื่นๆ

4.3 ฐานความรู้ของสถาบัน ต้องสามารถตอบสนองการสืบค้นความรู้ทั้งในแนวลึกและแนวกว้าง

4.4 ฐานความรู้ของสถาบัน ต้องเป็นแหล่งองค์ความรู้เฉพาะ มีคุณค่า ผ่านการกลั่นกรองอย่างมีระบบโดยทีมผู้เชี่ยวชาญ และมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยทีมงานสร้างฐานความรู้และเจ้าของความรู้

4.4 ฐานความรู้ของสถาบันต้องมีความปลอดภัยสูง มีการป้องกันความเสียหาย และมีการกำหนดระดับของการอนุญาตเข้าถึงฐานความรู้ของสถาบัน

ยุทธศาสตร์การไว้วางใจของสถาบันอุดมศึกษาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

#### 1. การสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจ โดยมีมาตรการดังนี้

##### 1.1 ลดความหวาดระแวง ด้วยกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1.1.1 สร้างระบบการผูกมิตรเป็นเพื่อน คือเปิดเวทีเสวนาอย่างเปิดเผยบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริง มีความกล้าหาญเชิงวิชาการ และใช้เสรีภาพทางวิชาการอย่างมีคุณค่า

1.1.2 สร้างระบบวิพากษ์ระหว่าง ผู้บริหารกับอาจารย์ อาจารย์กับอาจารย์ อาจารย์กับนักศึกษา และ นักศึกษากับนักศึกษา

1.1.3 สร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่ยึดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของสถาบันเป็นหลัก และสร้างค่านิยมร่วมที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน เช่น “รัก ศรัทธา และ บริการ” “การให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน” “การคิดและทำสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวถือเป็นประสบการณ์เชิงบวก” “ยอมรับและเคารพนับถือความเห็นของผู้อื่น” และ อื่นๆ

##### 1.2 สร้างความมั่นใจ ด้วยกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1.2.1 โน้มน้าวทำให้บุคคลในสถาบันเชื่อว่า การไว้วางใจสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษา

1.2.2 ผู้บริหารประพฤติให้บุคลากรเห็นเป็นตัวอย่าง และ อาจารย์ประพฤติให้นักศึกษาเห็นเป็นเยี่ยงอย่าง เช่น ความเมตตา ความเอื้ออาทร ความโปร่งใส เปิดเผย ใจกว้าง การรับฟัง และ การเคารพและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น

1.2.3 วิจัยเพื่อค้นหาดัชนีบ่งชี้ใหม่ๆ ที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิดการไว้วางใจทั้งในระดับบุคคล และ ระดับสถาบัน

2. สนับสนุนส่งเสริมให้บุคคลในสถาบันพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะแห่งตน โดยมีมาตรการดังนี้

#### 2.1 ด้านบุคลากร ดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 กำหนดเป็นนโยบาย ให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

2.1.2 สนับสนุนให้บุคลากร ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ

2.1.3 กระตุ้นให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนตำแหน่งทางวิชาการ

## 2.2 ด้านนักศึกษา

2.2.1 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างจริงจัง

2.2.2 ขยายเวลาการให้บริการห้องสมุดภายในสถาบันให้มากยิ่งขึ้น

2.2.3 ปรับปรุงฐานความรู้ของสถาบันให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

2.2.4 อำนวยความสะดวกแก่นักศึกษาในการเข้าถึงความรู้

2.2.5 สนับสนุน ส่งเสริม และ กระตุ้น ให้นักศึกษาส่งผลงานเข้าประกวดแข่งขัน ภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ

ยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้วยกระบวนการ ของสถาบันอุดมศึกษาในการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้และการบริการความรู้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

1. สร้างความชัดเจนของพลังร่วมของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีมาตรการ ดังนี้

1.1 สื่อสารให้บุคคลในสถาบันรับรู้และเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนในเป้าหมายของ หน่วยงานและเป้าหมายของสถาบัน

1.2 สื่อสารให้บุคคลในสถาบันรับรู้และเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจน ในบทบาท หน้าที่ และ ระดับความสัมพันธ์ของการร่วมมือของบุคคลในสถาบัน

2. สร้างบรรยากาศการร่วมคิดร่วมทำของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การสร้างแรงจูงใจภายใน โดยการกระตุ้นให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นและคุณค่าของพลังร่วม กระตือรือร้นพร้อมและเต็มใจที่จะร่วมมือ โดยมีตัวอย่างที่เห็น เป็นรูปธรรม

2.2 การสร้างแรงจูงใจภายนอก โดยการสร้างระบบการประเมินที่เหมาะสมและ โปร่งใส มีการให้รางวัลตอบแทนโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาประกอบด้วย การอุทิศตน จำนวน กิจกรรมที่ร่วมมือ และ ประโยชน์ของผลงานที่ทำร่วมกัน

2.3 การสร้างทีมงาน โดยการสนับสนุนให้มีการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันทั้งใน แนวราบและแนวตั้ง ระหว่างบุคลากรในหน่วยเดียวกัน ระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน ระหว่าง นักศึกษากลุ่มเดียวกัน ระหว่างนักศึกษาต่างกลุ่ม และ ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา

3. สร้างค่านิยมร่วม คือ ความมีเอกราชและความเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน เช่น สร้าง ประเพณียกย่องบุคคลในสถาบัน ที่มีพฤติกรรมในการร่วมมือที่ตัวอย่างสม่ำเสมอและเต็มใจ สร้าง ความภาคภูมิใจและจิตใจที่มุ่งมั่นในการในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จในนามของภาควิชา คณะ และ สถาบัน

## 7. สำนักงานบริหารจัดการความรู้

องค์ประกอบที่สำคัญของสำนักงานบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารจัดการความรู้ ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ และ แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

### 1. ผู้บริหารจัดการความรู้(CKO)

ผู้บริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีบทบาทที่สำคัญ คือ เป็นผู้จัดสรรงบประมาณการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ เป็นผู้คัดสรรทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้ประสานงานขึ้นงานบริหารจัดการความรู้และพัฒนาระบบทีมงาน เป็นผู้สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรและนักศึกษาในสถาบัน เป็นผู้สร้างเอกลักษณ์และค่านิยมร่วมของบุคคลในสถาบัน

ผู้บริหารจัดการความรู้เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน เช่น การพัฒนานอลลิคจ์เวอร์เคอร์ การพัฒนาเทคโนโลยีและนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างคุ้มค่า การพัฒนาระบบฐานความรู้ที่มีคุณภาพของสถาบัน การพัฒนาระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม การพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ การพัฒนาระบบการประเมินคุณค่าความรู้ของสถาบัน เป็นผู้ช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน(CEO) ในด้านการตัดสินใจ

### 2. ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์

ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เป็น กลุ่มบุคคลซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการ นักวิชาชีพ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้ชำนาญการด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้ดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน โดยมีผู้บริหารจัดการความรู้เป็นหัวหน้าทีม

ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์มีบทบาทที่สำคัญ คือ ติดตามเฝ้ามองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของความรู้ภายในและนอกสถาบันอย่างใกล้ชิด เพื่อแจ้งและประชาสัมพันธ์ให้บุคคลในสถาบันทราบกันอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และ อำนวยความสะดวกในการสืบค้นความรู้แก่บุคลากรและนักศึกษา ช่วยให้เข้าถึงแหล่งความรู้ และได้ติดต่อกับผู้ที่มีความรู้ที่ต้องการ เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ประสาน และ อำนวยความสะดวก ในการจัดกิจกรรมความรู้ของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบัน กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคคลและกลุ่มบุคคลในสถาบัน กระตุ้นให้บุคคลในสถาบัน เข้าร่วมกิจกรรมการให้บริการความรู้แก่บุคคลภายในสถาบันและสังคมภายนอก เป็นผู้ดำเนินการและ

ประสานงานกิจกรรมความรู้ของหน่วยงานและสถาบัน เป็นผู้จัดทำสารบบความรู้ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้ ของสถาบัน เป็นผู้ประสานและจัดฝึกอบรมความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรและนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้จัดให้มีเวทีสำหรับกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งในระดับสถาบัน ระดับชาติ และ ระดับนานาชาติอย่างสม่ำเสมอ โดยเปิด โอกาสให้บุคคลในสถาบันทุกคน ได้เข้าร่วมกิจกรรม อย่างกระตือรือร้นตามความชอบและสมัครใจ เป็นผู้แนะนำและอำนวยความสะดวก เพื่อให้บุคคลในสถาบันได้มีโอกาสเข้าร่วมเป็นสมาชิก ชมรม สมาคม ศูนย์ หรือ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ที่เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ เช่น ชมรมวิชาการ ชมรมนรกรการอ่าน สมาคมวิชาชีพ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศูนย์พัฒนา อาจารย์ ศูนย์ศึกษาธุรกิจโลก ศูนย์ทรัพยากรธุรกิจโลก ศูนย์ SME และอื่นๆ เป็นผู้จัดสิ่งแวดล้อม ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในสถาบัน ได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นนอลลิคจ์เวอร์ เคอร์ขึ้นในตน เพิ่มขึ้นขึ้นในทุกหน่วยงาน

บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ เป็นผู้จัดให้มีการประเมิน คุณค่าและมูลค่าความรู้ สมรรถนะหลัก และนวัตกรรมของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ

### 3. แนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์

แนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ บุคคลอื่นๆ ภายในและภายนอกสถาบัน ที่ไม่ใช่ทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ แต่ให้ความร่วมมือ สนับสนุนและช่วยเหลือ ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ และสถาบัน ในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ บทบาทของแนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ ให้ความ ร่วมมือโดยการเข้าร่วมกิจกรรมความรู้ของสถาบัน เข้าร่วมเป็นสมาชิกชมรมที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาความรู้และการเรียนรู้ เรียนรู้เพื่อสามารถบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้ แนวร่วม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ระดับรากหญ้า

นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ทั้ง 3 ระดับ คือ ผู้บริหารจัดการความรู้ ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ และ แนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของอุดมศึกษาในยุคสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ เพราะเป็นผู้สร้างคุณค่าและมูลค่าให้เกิดขึ้นแก่ องค์ความรู้ กระบวนการ นวัตกรรม บัณฑิต และ สถาบันอุดมศึกษา ในระดับที่สูงขึ้น นอลลิคจ์เวอร์เคอร์จึงเป็นกลไกที่สำคัญในการ สร้างมูลค่าเศรษฐกิจของชาติ

คุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ มีความใฝ่รู้ มีความรอบรู้ใน หลายๆ ศาสตร์ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารความรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีจิตใจที่รัก การบริการ เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี มีสามารถโน้มน้าวให้บุคคลในสถาบันเกิดความรู้สึกอยากรู้ อยากเห็นอยากเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรู้ มีความไว้วางใจในระดับสูงต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารและสถาบัน



#### 4. แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้

ผู้บริหารสำนักงานบริหารจัดการความรู้(CKO) ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง เป็นผู้พัฒนาแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งมีขั้นตอนของการพัฒนา ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ ที่ครอบคลุมด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันของสถาบัน โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ผวนกับการพิจารณาทบทวนความเห็นและข้อเสนอแนะ ของคณะกรรมการของสถาบัน เช่น คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย คณะกรรมการด้านพัฒนานโยบายและการวางแผน คณะกรรมการด้านประกันคุณภาพการศึกษา คณะกรรมการด้านพัฒนาวัฒนธรรมสถาบัน คณะกรรมการด้านการบริการการศึกษา คณะกรรมการด้านหอสมุด และ คณะกรรมการอื่นๆ
3. กำหนดเป้าหมายสำหรับอนาคต ที่ครอบคลุมด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้
4. ประเมินผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย ผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรบุคคล เช่น พฤติกรรม วิธีการทำงานและเรียนรู้ และ ผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรการเงิน เช่น ค่าใช้จ่าย และการลงทุน
5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการ กิจกรรม ตารางเวลาปฏิบัติงาน และการประเมินผลดำเนินการ

#### 8. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา สำหรับการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

##### 1. การเตรียมความพร้อม

การเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการดังนี้

- 1.1 วางแผนในการนำยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้

ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์พลังร่วม ไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

1.2 จัดตั้งหน่วยงานและทีมงานการบริหารจัดการความรู้ เพื่อดำเนินงานและประสานให้เกิดกิจกรรมความรู้ที่ส่งเสริมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในสถาบัน ดังนี้

1.2.1 ประชาสัมพันธ์ สร้างกระแส ธารรงค์ให้ และให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของการบริหารจัดการความรู้ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลเห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีต่อบุคคลและสถาบัน ทั้งทางตรงและทางอ้อม

1.2.2 กำหนดอย่างชัดเจนว่า อะไรคือความรู้หลักที่จำเป็นและที่ต้องการให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันภายในและภายนอกสถาบัน

1.2.3 สำรวจช่องทางการสื่อสารความรู้เทคโนโลยี เพื่อจัดเตรียมให้เหมาะสมกับงบประมาณ หน่วยงาน และ บุคคล

## 2. กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกเป็น 2 กรณี กรณีแรกคือ เจ้าของความรู้ไม่ได้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน กรณีที่สองคือ เจ้าของความรู้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

1. กรณีที่เจ้าของความรู้ไม่ได้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ดำเนินการ ดังนี้

1.1 สืบค้นจากเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น คู่มือ ตำรา วารสาร งานวิจัย และ อื่นๆ

1.2 สืบค้นจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเก็บไว้ในภายในและภายนอกสถาบัน

1.3 ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการเข้าถึงความรู้ เช่น เครื่องมือสืบค้นความรู้ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และ อื่นๆ

1.4 ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเดียวกัน ต่างหน่วยงาน และ ต่างสถาบัน เพื่อเชื่อมโยงแหล่งความรู้อิเล็กทรอนิกส์เข้าด้วยกันและใช้ร่วมกัน

2. กรณีที่เจ้าของความรู้ได้มีการสื่อสารระหว่างกัน อย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ ดำเนินการ ดังนี้

2.1 จัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียนปกติ ชั้นเรียนเสริม และ ทางไกล

2.2 จัดการประชุม การระดมความคิด การอบรม การสัมมนา การฝึกฝนทักษะ

2.3 ทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างหน่วยงานเดียวกันและข้ามหน่วยงาน

2.4 สร้างความรู้ใหม่จากการทำงานร่วมกัน ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดทำงาน

2.5 ศึกษาดูงานภายในและนอกสถาบัน

2.6 ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และทำงานร่วมกัน เช่น การประชุมอิเล็กทรอนิกส์ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล

กระดานอิเล็กทรอนิกส์ ตารางนัดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซอฟต์แวร์ช่วยงานด้านการพิมพ์ การคำนวณ การทำสำเนา และ การนำเสนอ

2.7 ร่วมมือกันทางวิชาการและวิชาชีพ ระหว่างหน่วยงานและสถาบัน เช่น วิจัย ร่วมกันเพื่อผลิตความรู้ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมใหม่ๆ แบ่งปันแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญ จัดตั้ง ศูนย์การเรียนรู้และบริการความรู้ร่วมกัน

### 3. การประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการดังนี้

1. กำหนดให้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน
2. กำหนดดัชนีในการประเมินเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2.1 ดัชนีเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนกิจกรรมความรู้และผู้เข้าร่วม ความถี่ของการ เข้าร่วมกิจกรรมความรู้ จำนวน โครงการและการวิจัย จำนวนบทความและตำราใหม่ๆ ที่ผลิตโดย อาจารย์ จำนวนชั่วโมงในการใช้อินเตอร์เน็ตของบุคคลในสถาบัน จำนวนหนังสือในห้องสมุดและ อีบุ๊ค อีวารสาร จำนวนเว็บไซต์ของภาควิชา ของคณะ และ ของสถาบัน จำนวนครั้งของการ ประชุมเชิงวิชาการ จำนวนสื่อความรู้ที่บันทึกคำบรรยายและกระบวนการทำงานของผู้เชี่ยวชาญ ภายในและภายนอก จำนวนแฟ้มสะสมงานของบุคคลในสถาบัน และ อื่นๆ

2.2 ดัชนีเชิงคุณภาพ ได้แก่ ทำสนคติผู้บริหาร บุคลากร และ นักศึกษา ที่ แสดงออกที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ระดับการไว้วางใจที่บุคคลในสถาบันมีต่อเพื่อน ร่วมงาน ผู้บริหาร และ สถาบัน เอกอัครราชทูตและค่านิยมร่วมของบุคคลในสถาบัน

3. วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

### 4. การปรับปรุงแก้ไข

การปรับปรุงแก้ไขการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กระทำใน 3 เรื่อง คือ

1. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ กระบวนการ และเทคโนโลยีในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้
2. ปรับปรุงดัชนีการประเมินด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
3. นำผลการประเมินไปใช้เป็นฐาน สำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนบริการความรู้

## 9. การบริการความรู้

การบริการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา สำหรับการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม กระบวนการบริการความรู้ การประเมินการบริการความรู้ และ การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

### 1. การเตรียมความพร้อม

การเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการบริการความรู้ สถาบันอุดมศึกษาควรได้มีการดำเนินการ ดังนี้

1.1 วางแผนในการนำยุทธศาสตร์การบริการความรู้ไปใช้ ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้ และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และ ยุทธศาสตร์พลังร่วม ไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

1.2 จัดตั้งหน่วยงานและทีมงานการบริหารจัดการความรู้ เพื่อดำเนินงานและประสานกิจกรรมความรู้ที่ก่อให้เกิดการบริการความรู้แก่บุคคลภายในและภายนอกสถาบัน ดังนี้

1.2.1 ประชาสัมพันธ์ ชักชวน และ ชี้นำ ให้บุคคลและหน่วยงานเห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็น และ ประโยชน์ที่ตนเองและสถาบันได้รับจากการบริการความรู้

1.2.2 กำหนดสาระของความรู้ ผู้ให้และผู้รับบริการ รูปแบบและระยะเวลาของการให้บริการ ช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี ความเป็นไปได้ของการให้บริการความรู้ ซึ่งคำนึงถึงสมรรถนะของหน่วยงานที่ให้บริการ ความต้องการของผู้รับบริการ และ ความร่วมมือทั้งสองฝ่าย โดยยึดหลักการ คือ เป็นการบริการซึ่งกันและกัน หลากหลาย สะดวก รวดเร็ว ตรงประเด็น และ ได้รับประโยชน์ร่วมกัน

### 2. กระบวนการบริการความรู้

กระบวนการการบริการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จำแนกเป็น 4 กรณี กรณีแรก คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ กรณีที่สอง คือ การถ่ายทอดความรู้ กรณีที่สาม คือ การให้คำปรึกษาความรู้ กรณีที่สี่ คือ การอำนวยความสะดวกความรู้

#### 2.1 การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ

2.1.1 เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะโดยใช้ช่องทางต่อไปนี้ คือ จุลสาร วารสาร วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ วิดีโอ ภาพยนตร์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เว็บเพจ โฮมเพจ เว็บพอร์ทัล นิทรรศการ การสาธิต

2.1.2 ประเภทความรู้ที่เผยแพร่ คือ บทความ คอลัมน์ คำบรรยาย คู่มือ ตำรา โครงการงาน ผลสรุปการวิจัย นวัตกรรมทางแนวคิดและนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ ของผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์และนักศึกษา ของสถาบัน

## 2.2 การถ่ายทอดความรู้

2.2.1 จัดฝึกอบรมการการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารความรู้อย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา อย่างทั่วถึง

2.2.2 จัดฝึกอบรมวิจัย ทักษะ และ ความรู้ใหม่ๆ ที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ให้กับบุคลากร นักศึกษา และ บุคคลภายนอก อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยผู้เชี่ยวชาญภายในและภายนอกสถาบัน

2.2.3 จัดสัมมนาระดับนานาชาติภายในสถาบัน และเปิดโอกาสให้บุคลากร นักศึกษา และบุคคลภายนอกได้มีโอกาสเข้าร่วมในการสัมมนา

## 2.3 การให้คำปรึกษาความรู้

ในการให้คำปรึกษาความรู้ สถาบันควรมีหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ และ ทีมออลดิจเวอ์เคอร์ ดำเนินการ ดังนี้

2.3.1 ให้คำปรึกษาด้านความรู้และวิชาการ แก่อาจารย์ เช่น การวิจัย กฎหมาย ระเบียบ การจัดทำงบประมาณ การร่างนโยบายและแผน การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียน การสอน การประกันคุณภาพการศึกษา และ อื่นๆ

2.3.2 ให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา เกี่ยวกับการเรียน การร่วมกิจกรรมนักศึกษา การฝึกงาน การสมัครงาน การเลือกอาชีพ และ อื่นๆ

2.3.3 ให้คำปรึกษาแก่ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ในการทำกิจกรรมความรู้ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และมีคุณค่า ของสถาบัน

2.3.4 ให้คำปรึกษาความรู้เฉพาะทาง แก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน

## 2.4 การอำนวยความสะดวกความรู้

สถาบันอุดมศึกษา ควรมีการอำนวยความสะดวกความรู้แก่บุคคลภายในและภายนอกในลักษณะต่างๆ ดังนี้

2.4.1 อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ โดยจัดตั้งศูนย์ความรู้และระบบฐานความรู้ออนไลน์และไร้สายภายในสถาบัน

2.4.2 ร่วมมือกับชุมชนจัดตั้งศูนย์ความรู้ภายนอกสถาบัน เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ชุมชน ศูนย์เรียนรู้ชุมชน ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ชุมชน ห้องแล็บของสังคม

2.4.3 ให้บริการสถานที่ เครื่องมือ และผู้ชำนาญการ แก่บุคคลภายในและภายนอกสถาบัน ในการจัดทำโครงการ การทดลอง การวิจัย และ กิจกรรมความรู้ต่างๆ

2.4.4 บริการทดสอบวัดความรู้ และเทียบโอนความรู้ในวิชาต่างๆ



## 2.4.5 บริการทดสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ และการบริการ

### 3. การประเมินการบริการความรู้

การประเมินการบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการดังนี้

3.1 กำหนดให้การบริการความรู้ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบัน

3.2 กำหนดดัชนีในการประเมินการบริการความรู้ ดัชนีเชิงปริมาณ คือ จำนวน กิจกรรมการบริการ จำนวนบุคคลที่ให้และรับบริการ หน่วยงานที่ให้และรับบริการ ความถี่ของการ ให้และรับบริการ จำนวนชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตของอาจารย์และนักศึกษาผ่านเครือข่ายของ สถาบัน จำนวนแหล่งความรู้ภายในสถาบันที่ให้บริการ จำนวนเว็บไซต์ของภาควิชา คณะ และ สถาบัน ที่ให้บริการ จำนวนงบประมาณที่ใช้ในการให้บริการความรู้ และ อื่นๆ ดัชนีเชิงคุณภาพ คือ ทักษะของ ผู้บริหาร บุคลากร และ นักศึกษา ที่มีต่อการบริการความรู้ ความพึงพอใจของผู้รับ และผู้ให้บริการ ระดับการไว้วางใจและการร่วมมือของผู้ให้และผู้รับบริการ ความปลอดภัยของ ความรู้ที่ให้บริการ ความสะดวกและรวดเร็วที่ได้รับจากการจากบริการความรู้ด้วยตนเอง

3.3 วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ของการบริการความรู้

### 4. การปรับปรุงแก้ไข

การปรับปรุงแก้ไขการบริการความรู้ กระทำใน 3 เรื่อง คือ

4.1 ปรับปรุงรูปแบบ กระบวนการ และเทคโนโลยีในการบริการความรู้

4.2 ปรับปรุงดัชนีการประเมินด้านการบริการความรู้

4.3 นำผลการประเมินไปใช้ คือ ใช้เพื่อประกอบการพิจารณาในการพัฒนาวัฒนธรรม การบริการความรู้ของสถาบัน

## 10. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร การไว้วางใจ พลังร่วม การสื่อสาร และ เทคโนโลยี อธิบายได้ดังนี้

### 10.1 ผู้บริหาร

ผู้บริหารมีบทบาทต่อการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ดังนี้

10.1.1 เป็นผู้สร้าง สนับสนุน และผลักดัน เช่น ปัจจัยเกื้อหนุน ด้าน งบประมาณ ทรัพยากร สถานที่ เทคโนโลยี ทีมนักความรู้ แรงจูงใจและรางวัลตอบแทน เอกสิทธิ์และ ค่านิยมร่วมของบุคคลในสถาบัน และ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงาน และการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรและนักศึกษาในสถาบัน

10.1.2 เป็นผู้ออกแบบ เป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นครู และ เป็นผู้ประสาน ในสิ่งต่อไปนี้ คือ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย ทีมงาน และ ยุทธศาสตร์ ของสถาบัน

10.1.3 เป็นผู้ประสานความคิดบุคคลในสถาบัน โดยยึดเป้าหมายสถาบันเป็นหลัก

10.1.4 เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นต้นแบบทางการคล้อย การรับผิดชอบ และ วิธีคิด เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม วัฒนธรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และ วัฒนธรรมการบริการความรู้

## 10.2 การไว้วางใจ

หลักการสำคัญของการไว้วางใจของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ มีดังนี้

1. เป็นการไว้วางใจระหว่างบุคคลกับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และ บุคคลภายนอก
2. เป็นการไว้วางใจของบุคคลที่มีต่อสถาบัน ด้าน โครงสร้าง ทรัพยากร นโยบาย ระบบการบริหารจัดการ และ การมีส่วนร่วมของบุคคลในสถาบัน
3. การไว้วางใจในระดับสูง ก่อให้เกิดการร่วมมือที่ดี มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและ บริการความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่
4. การไว้วางใจในระดับต่ำ ก่อให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่น และ ขาดการร่วมมือที่ดี การแบ่งปันแลกเปลี่ยนและ บริการความรู้ซึ่งกันและกันจะเกิดขึ้นน้อยและไม่เต็มที่

องค์ประกอบพื้นฐานของการไว้วางใจ ที่นำไปสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และ บริการความรู้ ประกอบด้วย

1. ความมีคุณธรรม(integrity) คือ เอื้ออาทร ซื่อสัตย์ เมตตา ปราณี ไม่พุดเท็จ
2. ความมีสมรรถนะ(competence) คือ มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ในตัว
3. ความคงเส้นคงวา(consistency) คือ มั่นคง เชื่อถือได้ ทำนายได้ ตัดสินได้
4. ความจงรักภักดี(royalty) คือ ช่วยเหลือ ปกป้องรักษานุคคล และ สถาบัน
5. ความเปิดเผย(openness) คือ โปร่งใส ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น
6. ความชอบโน้มเอียง(propensity) คือ พึงพอใจ ศรัทธา ชมชอบ ประทับใจ

## 10.3 พลังร่วม

หลักการสำคัญของพลังร่วมของสถาบันอุดมศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้และการบริการความรู้ มีดังนี้

1. เป็นกระบวนการพลวัต ในการร่วมพลังกันของบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป

2. เป็นการร่วมพลังกันทางกาย ใจ และ ความคิดของบุคคล
3. เป็นการร่วมพลังที่ส่งผลทำให้ปริมาณผลลัพธ์ที่ได้จากร่วมพลังกันในงานใดงานหนึ่ง มีมากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดจากแต่ละคนแยกกันทำ แล้วนำผลงานมารวมกัน อุปมาได้ว่าพลังร่วมมีสมการเป็น  $1+1 > 2$  อุปสรรคของความหลากหลายของวัฒนธรรม อาจทำให้สมการพลังร่วมไม่เป็นไปดังข้างต้น แต่ผลลัพธ์ของสมการจะต้องไม่มีค่าเป็นลบ
4. เป็นความจำเป็นที่ต้องรู้และเข้าใจวัฒนธรรมในสถาบันเป็นอย่างดี สามารถแปลความหมายสัญญาณที่ส่งมาโดยบุคคลอื่น
5. มีเป้าหมายของการสร้างผลงานด้วยการดำเนินการแบบบูรณาการ

พลังร่วมในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. พลังร่วมทางเทคโนโลยี ได้แก่ การแบ่งปันการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีการสื่อสาร ความรู้ของบุคคลและหน่วยงาน การลงทุนร่วมกันในการผลิตและจัดหาเทคโนโลยีแล้วใช้ร่วมกัน การผลิตสื่อสำหรับการเรียนการสอนและการวิจัยร่วมกัน พัฒนาแผนที่ความรู้ ฐานความรู้ และ เว็บไซต์ และ เว็บพอร์ทัล ของหน่วยงานและของสถาบันร่วมกัน
2. พลังร่วมทางบุคคล ได้แก่ การประชุมระดมความคิดร่วมกันทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการของบุคคลในสถาบันอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ เช่น ผู้บริหารกับผู้บริหาร ผู้บริหารกับบุคลากร บุคลากรกับบุคลากร อาจารย์กับนักศึกษา และ นักศึกษากับนักศึกษา การศึกษาและผลิตองค์ความรู้ร่วมกัน ระหว่างอาจารย์กับอาจารย์ อาจารย์กับนักศึกษา และ นักศึกษากับนักศึกษา โดยการทำงานเป็นทีมที่มีการร่วมมือกันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ และ การดำเนินกิจกรรมความรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคคลในสถาบัน ในทุกระดับ

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดพลังร่วมในสถาบันอุดมศึกษา และนำไปสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ มีดังนี้

1. ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลและหน่วยงาน
2. การไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลและหน่วยงาน
3. เอกลักษณะและค่านิยมร่วมกันของบุคคลและหน่วยงาน
4. เป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนร่วมกันของบุคคลและหน่วยงาน
6. การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคคล และ หน่วยงาน
7. ระบบแรงจูงใจและรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมยุติธรรม

ในการพัฒนาวัฒนธรรมการไว้วางใจและวัฒนธรรมพลังร่วม มีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการของสถาบัน  
อุปสรรคของการไว้วางใจและการเกิดพลังร่วม วัฒนธรรมสถาบัน วัฒนธรรมอาจารย์และนักศึกษา  
วัฒนธรรมการเรียนรู้และการทำงานของบุคคลในสถาบัน
2. สังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานของการไว้วางใจและของพลังร่วม
3. กำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการในพัฒนาวัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม
4. พัฒนาวัฒนธรรมการไว้วางใจและวัฒนธรรมพลังร่วม
5. ประเมินวัฒนธรรมการไว้วางใจและวัฒนธรรมพลังร่วม

#### 10.4 การสื่อสารความรู้

หลักการในการสื่อสารความรู้ เพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้  
ในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

1. มีเป้าหมายของการสื่อสารที่ชัดเจน
2. มีความสะดวก รวดเร็ว ง่าย และไม่สลับซับซ้อนเกินความจำเป็น
3. ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยที่สำคัญในการสื่อสารความรู้ ทั้งความรู้ภายใน  
บุคคลและความรู้ภายนอกบุคคล
4. ความรู้และวิธีการสื่อสาร ต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับ ความสามารถและ  
วัฒนธรรมของผู้ส่งและผู้รับ

รูปแบบการสื่อสารความรู้ จำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ รูปแบบแรกเป็นการสื่อสาร  
ความรู้ระหว่างบุคคลกับสื่อบันทึกความรู้ รูปแบบที่สองเป็นการสื่อสารความรู้ระหว่างบุคคลกับ  
บุคคล ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การสื่อสารความรู้ระหว่างบุคคลกับสื่อบันทึกความรู้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2  
รูปแบบย่อย คือ ระหว่างบุคคลกับสื่อเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น ความรู้ที่บันทึกอยู่ในสมุดบันทึก  
หนังสือ คู่มือ ตำรา จุลสาร วารสาร ประกาศ จดหมาย จดหมายเหตุ และอื่นๆ และ ระหว่าง  
บุคคลกับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นความรู้ที่บันทึกไว้ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น แผ่นดิสก์  
ฮาร์ดดิสก์ เทป วิดีโอ แผ่นฟิล์ม ภาพยนตร์ และอื่นๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยใช้อุปกรณ์  
เทคโนโลยี สำหรับสื่อบันทึกความรู้ที่เป็นฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัย  
เครื่องมือสืบค้นอิเล็กทรอนิกส์ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล โฮมเพจ และ เว็บเพจ ผ่านเครือข่าย  
อินเทอร์เน็ต และ อินเทอร์เน็ต

2. การสื่อสารความรู้ระหว่างบุคคลกับบุคคล ซึ่งจำแนกรูปแบบการสนทนาได้เป็น  
10 รูปแบบย่อย คือ

รูปแบบที่ 1 เป็นทางการ-เวลาเดียวกัน-เห็นหน้ากัน-ไม่ใช้เทคโนโลยี

รูปแบบที่ 2	เป็นทางการ-เวลาเดียวกัน-เห็นหน้ากัน-ใช้เทคโนโลยี
รูปแบบที่ 3	เป็นทางการ-ในเวลาเดียวกัน-ไม่เห็นหน้ากัน-ใช้เทคโนโลยี
รูปแบบที่ 4	เป็นทางการ-ต่างเวลาดกัน-ไม่เห็นหน้ากัน-ใช้เทคโนโลยี
รูปแบบที่ 5	เป็นทางการ-ต่างเวลาดกัน-ไม่เห็นหน้ากัน-ไม่ใช้เทคโนโลยี
รูปแบบที่ 6	ไม่เป็นทางการ-ในเวลาเดียวกัน-เห็นหน้ากัน-ใช้เทคโนโลยี
รูปแบบที่ 7	ไม่เป็นทางการ-ในเวลาเดียวกัน-เห็นหน้ากัน-ไม่ใช้เทคโนโลยี
รูปแบบที่ 8	ไม่เป็นทางการ-ในเวลาเดียวกัน-ไม่เห็นหน้ากัน-ใช้เทคโนโลยี
รูปแบบที่ 9	ไม่เป็นทางการ-ต่างเวลาดกัน-ไม่เห็นหน้ากัน-ใช้เทคโนโลยี
รูปแบบที่ 10	ไม่เป็นทางการ-ต่างเวลาดกัน-ไม่เห็นหน้ากัน-ไม่ใช้เทคโนโลยี

ลักษณะของการสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ กำกับถึงบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ระหว่างผู้ส่งและผู้รับ กำหนดวาระของกิจกรรมการสื่อสารไว้ล่วงหน้า กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดกิจกรรมการสื่อสารอย่างชัดเจน กำหนดเทคโนโลยีที่จะใช้ในการสื่อสารไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน และ คาดหวังผลและมีการประเมินผลหลังกิจกรรมการสื่อสาร

ลักษณะของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ สื่อสารเป็นส่วนตัวมากกว่าทำตามหน้าที่ ไม่ได้กำหนดวาระของกิจกรรมการสื่อสารความรู้ไว้ล่วงหน้าอย่างจริงจัง ไม่ได้กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดกิจกรรมการสื่อสารความรู้ที่ตายตัว และ มีการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมการสื่อสารความรู้ตามโอกาสที่จะอำนวย

### 10.5 เทคโนโลยี

หลักการของเทคโนโลยี เพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

1. เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการความรู้
2. เทคโนโลยีต้องช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย สะดวก และ รวดเร็ว โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่
3. มีการบริหารจัดการเพื่อนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในสถาบันไปใช้ให้เต็มสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและบุคคล
5. มีการพัฒนาบุคคลในสถาบัน ให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ



เทคโนโลยีในการการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกได้ เป็น 2 ลักษณะ คือ เทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม และ เทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. เทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม คือ เป็นเทคโนโลยีที่มีโครงสร้างเชิงวัตถุ เช่น เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์การสื่อสาร ที่ทำหน้าที่ รับ ส่ง อ่าน ฟัง และ บันทึก ข้อมูลความรู้ที่เป็น ข้อความ ภาพ เสียง และ กายสัมผัส เช่น โทรศัพท์ แฟกซ์ วิทยุ โทรทัศน์ ดาวเทียม เครื่องอ่านและบันทึกแผ่นดิสก์ และ อื่นๆ

2. เทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นเทคโนโลยีที่ไม่ได้มีโครงสร้างเชิงวัตถุแต่เป็นกลุ่มความคิดที่เป็นระบบ ซึ่งถ่ายทอดออกมาเป็นโปรแกรมควบคุมและสั่งการเรียกว่า ซอฟต์แวร์ เพื่อให้ฮาร์ดแวร์ทำงานตามจุดมุ่งหมายของผู้เขียน โปรแกรม บนพื้นฐานความต้องการของผู้ใช้แบบทั่วไปและแบบเฉพาะเจาะจง เทคโนโลยีนามธรรมที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ คือ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล ฐานความรู้ และ กรุปแวร์ที่ช่วยในการสืบค้น เข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ และ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างกรุปแวร์ เช่น Lotus Note, Microsoft Exchange และ อื่นๆ

## 11. ผลการดำเนินการ

ผลลัพธ์ตรง(output) ที่คาดหวังของการดำเนินการ จากการนำรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ คือ วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการบริการความรู้ ชุมชนออนไลน์จอร์เจอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ และ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ของสถาบันอุดมศึกษา และ ผลลัพธ์ตาม(outcome) ที่คาดหวังของการดำเนินการ คือ ความเป็นภูมิปัญญาไทยประสานภูมิปัญญาสากล การปกครองแบบธรรมาภิบาล การมีนวัตกรรมการบริหารจัดการ การมีนวัตกรรมการเรียนรู้ การมีนวัตกรรมความคิด ผลิตภัณฑ์ และการบริการ และการมีต้นแบบการปฏิบัติการที่ดีที่สุด ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

### 1. วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย วิธีความเชื่อเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีพฤติกรรมของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ วิธีเงื่อนไขการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1,1 วิธีความเชื่อเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ บุคคลในสถาบัน เชื่อว่า ความรู้ยังแบ่งปันแลกเปลี่ยนจะยิ่งเพิ่มพูนและเกิดประโยชน์ เชื่อว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถเกิดขึ้นเอง เชื่อว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต้องได้รับการส่งเสริม

และผลักดันอย่างจริงจัง เชื่อว่ามีอุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แต่สามารถเอาชนะได้ เชื่อว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นำไปสู่การสร้างและเกิดความรู้ใหม่ๆ

1.2 วิธีพฤติกรรมกรรมของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วย การให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนอย่างมีฉันทะและเต็มใจ การให้โดยหวังได้รับสิ่งตอบแทน เช่น ชื่อเสียง เกียรติยศ ความภูมิใจ การไว้ใจ การเคารพนับถือ ความรู้ใหม่ และ ค่าตอบแทนที่เป็นสิ่งของอื่นๆ และ การต้องมีการปรับเปลี่ยนวิถีแห่งการเรียนรู้และการทำงาน

1.3 วิธีเกื้อหนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วย ความเป็นเพื่อน การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงาน การมีเวทีแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีคุณค่า หลากหลาย และ เปิดกว้าง การใฝ่รู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะแห่งตน การกระตุ้นแรงจูงใจ ภายใน การเสริมแรง การให้รางวัล การมีส่วนร่วม การเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความหวัง การใช้ช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดและมีสติ โครงสร้างและการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การยกย่องและให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้ที่มีค่าให้แก่สถาบันอย่างสม่ำเสมอ

## 2. วัฒนธรรมการบริการความรู้

วัฒนธรรมการบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย วิธีความเชื่อเกี่ยวกับการบริการความรู้ วิธีพฤติกรรมของการบริการความรู้ และ วิธีเกื้อหนุนการบริการความรู้ อธิบายได้ดังนี้

2.1 วิธีความเชื่อเกี่ยวกับการบริการความรู้ คือ บุคคลในสถาบันเชื่อว่า การบริการความรู้ ก่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ และการได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

2.2 วิธีพฤติกรรมกรรมของการบริการความรู้ คือ การบริการแบบให้เปล่าไม่คิดค่าบริการ แบบคิดค่าบริการบางส่วน และ แบบคิดค่าบริการทั้งหมด การบริการแบบร่วมมือ คือ บริการซึ่งกันและกัน ออกค่าใช้จ่ายร่วมกันในอัตราส่วนที่เหมาะสมและยุติธรรม แบ่งปันแลกเปลี่ยนและใช้เทคโนโลยีร่วมกัน การบริการตนเองเกิดขึ้นอย่างคล่องแคล่วและเป็นปกติวิสัย การให้บริการเฉพาะความรู้ที่ผู้ให้บริการมีความเชี่ยวชาญที่สุด การมีหน่วยงานและกลุ่มบุคคลให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก การปรับเปลี่ยนวิถีแห่งการเรียนรู้ การทำงาน และการบริการ การเสียสละเพื่อส่วนรวมอย่างเต็มใจ การบริการความรู้ในนามของภาควิชา คณะ และสถาบัน และการประเมินการให้และรับบริการอย่างกัลยาณมิตร

2.3 วิธีเกื้อหนุนการบริการความรู้ คือ การมีสมรรถนะที่สูงในความรู้ของบุคคล และหน่วยงานที่จะให้บริการ การไว้ใจในความรับผิดชอบของผู้ให้และผู้รับบริการ การรักษา

คำมั่นสัญญาและการตรงเวลา การเห็นอกเห็นใจ การเอื้ออาทร การเป็นกันเอง การเป็นมิตร นโยบาย และ ค่านิยมร่วมของสถาบัน

### 3. ชุมชนนอลลิคจ์เวอร์เคอร์

ชุมชนในสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้รับการพัฒนาสู่การเป็นชุมชนนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ ชุมชนที่บุคลากรของสถาบันมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ทำงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และ รู้จักใช้หรือเรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารความรู้อย่างเป็นเครือข่าย
2. มีความใฝ่รู้ เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของตนอยู่เสมอ และ พร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง
3. มีความคิดที่สร้างสรรค์ มีกรอบและแบบแผนความคิด มีความคิดที่เป็นระบบ มีความกล้าหาญทางวิชาการ กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะเสนอความคิดและทำในสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าแก่องค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์ และงานที่ทำ
4. มีความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรู้ ของหน่วยงาน ของสถาบัน และ ของสังคม
5. มีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง
6. มีความไว้วางในระดับสูง ต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และ สถาบัน

บทบาทและหน้าที่ของของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) ระดับทีมบริหารจัดการความรู้ และระดับแนวร่วม อธิบายได้ดังนี้

1. ผู้บริหารจัดการความรู้ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการความรู้ และให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ
2. ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เป็นผู้ติดตามการเคลื่อนไหวของความรู้อย่างใกล้ชิด เป็นผู้ดำเนินการ เป็นที่ปรึกษาช่วยให้คำแนะนำช่วยเหลือ เป็นผู้อำนวยการความสะอาดแก่บุคคลในสถาบัน เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ และ เป็นผู้จัดสภาพแวดล้อมภายในสถาบันเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในสถาบันให้มีคุณลักษณะของความเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์
3. แนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เป็น นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ในระดับบุคคลที่เป็นรากหญ้าของสถาบัน ซึ่งให้ความสนใจและร่วมมือในกิจกรรมความรู้ของหน่วยงานและสถาบัน เข้ารับการอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ที่จัดภายในและภายนอกสถาบัน เป็นสมาชิกชมรมวิชาการและวิชาชีพอย่างน้อย 1 ชมรม เรียนรู้ตนเอง ให้สามารถบริหารจัดการความรู้ในระดับบุคคลได้ เพื่อขยายผลต่อไปยังระดับหน่วยงานและสถาบัน เป็นผู้สร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับองค์กร

ความรู้ นวัตกรรมทางความคิด สิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ และ การบริการ ของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นนอลลิคซ์เวอร์เคอร์ระดับรากหญ้าจึงเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ

#### 4. ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันอุดมศึกษา

ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย โครงสร้างฐานความรู้ กระบวนการสร้างฐานความรู้ และ ช่องทางการสื่อสารเพื่อเข้าถึงฐานความรู้ ความรู้ที่ได้รับ และการประเมินฐานความรู้ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. โครงสร้างฐานความรู้ ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย องค์ความรู้ กลไกวินิจัยความรู้ และ ไฟล์ประวัติและข้อมูลสะท้อนกลับของผู้ใช้ฐานความรู้

2. กระบวนการสร้างฐานความรู้ ประกอบด้วยลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.1 กำหนดขอบเขตความรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป ความรู้เฉพาะของหน่วยงาน และของสถาบัน ความรู้ที่เป็นกรณีศึกษา คือ บันทึกเรื่องราวและเหตุการณ์ทั้งหมดที่เคยเกิดขึ้นและบอกถึงการตัดสินใจ

2.2 ออกแบบโครงสร้างฐานความรู้ ดังนี้

2.2.1 กำหนดโครงความรู้ เช่น ลำดับชั้นของความรู้ และ ระดับความถี่ลึกของความรู้

2.2.2 สร้างไฟล์ที่ผู้ใช้ฐานความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ประวัติผู้ใช้ ความต้องการ ความสนใจ พฤติกรรมการสืบค้น คำติชม และ ข้อเสนอแนะ

2.2.3 ใช้กลไกวินิจัย(rule-based) คือ กลไกเชิงตรรกะในรูปแบบเงื่อนไข if...then... ที่ควบคุมการใช้ความรู้เพื่อวินิจฉัยหรือแก้ปัญหาตามที่ต้องการจนกว่าจะพบคำตอบ หรือ จนกว่าจะหาคำตอบไม่ได้อันเนื่องมาจากความรู้ในฐานความรู้มีไม่เพียงพอ

2.3 เก็บรวบรวมความรู้ คือ เก็บจากผู้ช่วยชาญและจากสื่อบันทึกความรู้อื่นๆ โดยผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ทำการประมวลและบันทึกเก็บไว้ในฐานความรู้

3. ประเมินคุณภาพฐานความรู้ โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ความทันสมัย และ ข้อมูลย้อนกลับของผู้ใช้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขฐานความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.1 ช่องทางการสื่อสารเพื่อเข้าถึงความรู้ในฐานความรู้

ผู้สืบค้น → อินเทอร์เน็ต → แผนที่ความรู้ → เว็บพอร์ทัล → ฐานความรู้

ผู้สืบค้น → อินเทอร์เน็ต → แผนที่ความรู้ → เว็บพอร์ทัล → ฐานความรู้

4. ความรู้ที่ได้รับจากฐานความรู้ของสถาบัน มีดังนี้

4.1 รูปแบบความรู้ ได้แก่ ข้อความ ตารางสรุปผล แผนภูมิ ภาพ และ เสียง

4.2 สารความรู้ ได้แก่ สูตร สมการ แนวคิด ทฤษฎี และ กระบวนการ

4.3 เอกสารการเรียนรู้ ได้แก่ บทความ ความรู้มือ ตำรา รายงานการวิจัย โครงการงาน

ผลสรุปการประชุม อบรม สัมมนา อภิปราย เสวนา สุนทรพจน์ เพิ่มสะสมงาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา สถาบัน บันทึกรายการสำคัญต่างๆ ที่มีคุณค่า และ เอกสารความรู้อื่นๆ

#### 5. การประเมิน มีดังนี้

- 5.1 ประเมินการใช้แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้ของสถาบัน
- 5.2 ประเมินคุณค่า และมูลค่า ของความรู้ในฐานความรู้ของสถาบัน
- 5.3 ประเมินข้อมูลย้อนกลับของผู้ที่ใช้ เว็บพอร์ทัล แผนที่และ ฐานความรู้

### 5. ปฏิสัมพันธ์ความรู้

ความรู้ภายในบุคคลและความรู้ภายนอกบุคคล มีปฏิสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันได้ทั้งสิ้น 4 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ จากความรู้ภายในบุคคลสู่ความรู้ภายนอกบุคคล ซึ่งเกิดจากกระบวนการถ่ายทอดและถ่ายโอนความรู้ ลักษณะที่สอง คือ จากความรู้ภายนอกบุคคลสู่ความรู้ภายในบุคคล ซึ่งเกิดจากการกระบวนการประมวลความรู้และการเข้ารหัสความรู้ ลักษณะที่สาม คือ จากความรู้ภายนอกบุคคลสู่ความรู้ภายในบุคคล ซึ่งเกิดจากกระบวนการดูดซับความรู้และออร์แกนิซึม และ ลักษณะที่สี่ คือ จากความรู้ภายในบุคคลสู่ความรู้ภายในบุคคล ซึ่งเกิดจากกระบวนการกลั่นกรองความรู้และสร้างมโนทัศน์ กระบวนการ เทคโนโลยี และ ยุทธศาสตร์ ของปฏิสัมพันธ์ความรู้ทั้ง 4 ลักษณะ มีดังนี้

#### 1. ปฏิสัมพันธ์การถ่ายทอดและถ่ายโอนความรู้จากภายในบุคคลออกสู่ภายนอก

- 1.1 กระบวนการที่นำมาใช้ คือ วิเคราะห์สาระและจัดทำแผนที่มโนทัศน์ จัดทำสารบบความรู้ ผลิตเอกสารความรู้ทั่วไปและอิเล็กทรอนิกส์ ตรวจสอบความถูกต้องเอกสารความรู้ เลือกสรรวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้
- 1.2 เทคโนโลยีที่นำมาใช้ คือ เครื่องมือทำแผนที่มโนทัศน์ โฮมเพจ เว็บไซต์ เว็บพอร์ทัล ซอฟต์แวร์การพิมพ์และผลิตเอกสารความรู้ และ อุปกรณ์บันทึกความรู้
- 1.3 ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ คือ การให้คำจำกัดความและการตั้งคำถามที่ชัดเจน การสร้างทักษะการวิเคราะห์สาระ การสร้างแรงจูงใจและใช้กลไกการประกันคุณภาพการศึกษากระตุ้นให้บุคลากรและนักศึกษาในสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ

#### 2. ปฏิสัมพันธ์การประมวลและเข้ารหัสความรู้ จากภายนอกบุคคลสู่ภายในบุคคล

- 2.1 กระบวนการที่นำมาใช้ คือ การสืบค้นและการตรวจสอบความถูกต้อง การแนะนำตำรา เอกสารความรู้ แหล่งความรู้ และการเก็บบันทึกความรู้ไว้ในฐานความรู้
- 2.2 การนำเทคโนโลยีไปใช้ คือ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เช่น เครื่องอ่าน บันทึก ทำสำเนา เครื่องมือสืบค้นความรู้ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต กรุปแวร์ เช่น แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้



2.3 ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ คือ การพัฒนาระบบการสืบค้น การตรวจสอบ และการจัดเก็บที่ทันสมัย การสร้างแรงจูงใจและใช้กลไกการประกันคุณภาพการศึกษากระตุ้นให้บุคลากรและนักศึกษาเก็บรักษาความรู้ไว้ในสื่ออย่างเป็นระบบ

3. ปฏิสัมพันธ์คู่คู้และออกกรหัสความรู้ จากภายนอกบุคคลสู่ภายในบุคคล

3.1 กระบวนการที่นำมาใช้ คือ การฟัง อ่าน แปล ความรู้จากสื่อบันทึกความรู้ สารบทความ การเรียนรู้ในชั้นเรียน และจากการทำงานร่วมกัน

3.2 เทคโนโลยีที่นำมาใช้ คือ เครื่องมือและซอฟต์แวร์ช่วยในการอ่าน พิมพ์ ทำสำเนา การสืบค้น และการนำเสนอความรู้ กรูปแวร์ที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการทำงานร่วมกันมือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์

3.3 ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ คือ สร้างอุปนิสัยรักการอ่านและฟังที่ดี สร้างหน่วยงานแปลตำราและเอกสารความรู้ภาษาต่างประเทศเป็นภาษาไทย สร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น พัฒนาห้องเรียนเสมือนจริง การเรียนรู้ทางไกล และ e-learning

4. ปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงความรู้ กลั่นกรองความรู้ และ สร้างมโนทัศน์

4.1 กระบวนการที่นำมาใช้ คือ การตีตรองและการตรวจสอบความรู้ภายในตน เปรียบเทียบกับความรู้ภายนอก เชื่อมโยงและกลั่นกรองความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในตนแล้ว สังเคราะห์ความรู้ใหม่ และ จัดระบบระเบียบความรู้ภายในตนใหม่

4.2 เทคโนโลยีที่นำมาใช้ คือ การคิดที่เป็นระบบ การประชุมอิเล็กทรอนิกส์ โปรแกรมจำลองสถานการณ์และการตัดสินใจ

4.3 ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ คือ การพัฒนาบุคลากรและนักศึกษาให้มีทักษะของการคิดที่เป็นระบบ สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้และการทำงานที่มีการระดมความคิดในทุกระดับ มีระบบพี่เลี้ยงทั้งในระดับนักศึกษาและระดับบุคลากร และสนับสนุนให้มีการสื่อสารความรู้แบบไม่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น

ผลที่ได้รับตามมา(outcome) ต่อเนื่องจากผลดำเนินการ(output) จากการนำรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างเต็มรูปแบบ ได้แก่ ความเป็นภูมิปัญญาไทยประสานภูมิปัญญาสากล การมีการปกครองแบบธรรมาภิบาล การมีนวัตกรรมของการบริหารจัดการ การมีนวัตกรรม การเรียนรู้ การมีนวัตกรรมความคิด ผลิตภัณฑ์ และการบริการ และ การมีต้นแบบการปฏิบัติการที่ดีที่สุด(the best practice)

## 12. การนำรูปแบบไปใช้และการประเมิน

การนำรูปแบบไปใช้และการประเมิน ในภาพรวมดำเนินดังนี้

1. นำรูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริหารความรู้ไปทดลองใช้

2. ประเมินผลการใช้รูปแบบ
3. นำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้

## รูปแบบย่อยการบริหารจัดการความรู้

รูปแบบย่อยการบริหารจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงกับรูปแบบหลัก(แผนภูมิที่ 54 หน้า 190) ประกอบด้วย 4 รูปแบบย่อย ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (แผนภูมิที่ 55)

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบเกี่ยวกับวัฒนธรรมอุดมศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ การไว้วางใจ และพลังร่วม ไปกำหนดเป็นกระบวนการสร้างการไว้วางใจและการสร้างพลังร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการไว้วางใจและวัฒนธรรมพลังร่วมในสถาบัน และส่งผลต่อเนื่องให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยวิถีความเชื่อเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ วิถีพฤติกรรมของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ และ วิถีเกื้อหนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ เมื่อได้มีการนำรูปแบบการพัฒนาการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว จะต้องมีการประเมินรูปแบบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมในลำดับถัดไป

2. รูปแบบการพัฒนาชุมชนนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ (แผนภูมิที่ 56)

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบเกี่ยวกับนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ไปกำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไทยให้มีคุณลักษณะของความเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยใช้กระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมความพร้อม ขั้นดำเนินการ ขั้นการประเมิน และ ขั้นการปรับปรุงแก้ไข สิ่งที่ได้จากกระบวนการพัฒนา คือ การเกิดชุมชนนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ขึ้นในสถาบัน ทั้งในระดับบุคคลที่เป็นแนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์และระดับทีมที่เป็นทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ซึ่งได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และคุณสมบัติอย่างชัดเจน เมื่อนำรูปแบบการพัฒนาชุมชนนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ไปใช้ จะต้องทำการประเมินและปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

### 3. รูปแบบการพัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย (แผนภูมิที่ 57)

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบเกี่ยวกับ ธรรมชาติของความรู้ การสื่อสารความรู้เทคโนโลยี แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และฐานความรู้ ไปพัฒนารูปแบบฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อให้เกิดการพัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณค่า และเพื่อให้เกิดการเข้าถึงความรู้ที่ได้มีการจัดเก็บไว้แล้วในฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์

ในการเข้าถึงความรู้ในฐานความรู้ นั้น ผู้สืบค้นความรู้จะใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ตเข้าสู่แผนที่ความรู้ของสถาบัน แผนที่ความรู้จะบอกให้ทราบถึงแหล่งความรู้ ผู้รู้ และวิธีเข้าถึงความรู้ แผนที่ความรู้จะส่งต่อการสืบค้น ไปยังเว็บพอร์ทัลของสถาบัน เว็บพอร์ทัลจะทำหน้าที่เป็นเว็บเพจที่เป็นทางผ่านเพื่อเชื่อมต่อ ไปยังเว็บเพจอื่นๆ ที่เข้าถึงความรู้ในฐานความรู้ภายในสถาบันและฐานความรู้ภายนอกสถาบันอย่างเฉพาะเจาะจง

ในการสร้างแผนที่ความรู้ นั้น ลำดับขั้นตอนในการสร้าง คือ ออกแบบโครงสร้างของแผนที่ความรู้ กำหนดความต้องการ การกำหนดแหล่งความรู้และผู้รู้ ติดตั้งซอฟต์แวร์ช่วยงาน สร้างไฟล์เก็บประวัติ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใช้ สร้างไฟล์สำหรับเก็บแผนที่ความรู้ สร้างความดึงดูดใจในการใช้ จัดฝึกอบรมการใช้แผนที่ความรู้ ทดสอบ และประเมินการใช้แผนที่ความรู้

ในการสร้างเว็บพอร์ทัลนั้น สิ่งที่ต้องทำ คือ กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้ สำรวจความต้องการผู้ใช้ ออกแบบโครงสร้างเว็บพอร์ทัล สร้างเว็บพอร์ทัลในลักษณะที่เป็นเว็บเพจเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฐานความรู้ซึ่งทำให้เข้าถึงความรู้ในฐานความรู้ได้อย่างเจาะจง นำเว็บพอร์ทัลที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ วัดและประเมินการใช้เว็บพอร์ทัล โดยพิจารณาจากสถานการณ์จำลองและพฤติกรรมการใช้ของผู้ใช้

ในการสร้างฐานความรู้ นั้น ผู้สร้างจะต้อง กำหนดขอบเขต ประเภท ลำดับชั้น และ ระดับความถี่ของความรู้ ออกแบบโครงสร้างความรู้ เก็บรวบรวมความรู้จากผู้รู้และจากสื่อบันทึกความรู้อื่นๆ ตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ประมวลและบันทึกเก็บไว้ในฐานความรู้ ประเมินคุณภาพฐานความรู้ โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ความทันสมัย การนำไปใช้ประโยชน์ และ จากข้อมูลย้อนกลับของผู้ใช้ นำฐานความรู้ไปใช้และทำการปรับปรุงแก้ไขฐานความรู้

### 4. รูปแบบปฏิสัมพันธ์ความรู้ (แผนภูมิที่ 58)

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบเกี่ยวกับ ธรรมชาติของความรู้ การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ มาสร้างเป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์ความรู้ที่เหมาะสมระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งจำแนกเป็น 4 ลักษณะที่หมุนเวียนเป็นเกลียววัฏจักร ลักษณะแรก คือ ขั้นการถ่ายทอดและถ่ายโอนความรู้ ขั้นนี้เป็นปฏิสัมพันธ์การนำความรู้ภายในบุคคลออกสู่ภายนอกบุคคล ลักษณะที่สอง คือ ขั้นการประมวลความรู้และการเข้ารหัสความรู้ ขั้นนี้เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล โดยการผนวกความรู้ภายนอกบุคคลเข้าด้วยกัน ลักษณะที่สาม คือ ขั้นการดูดซับ

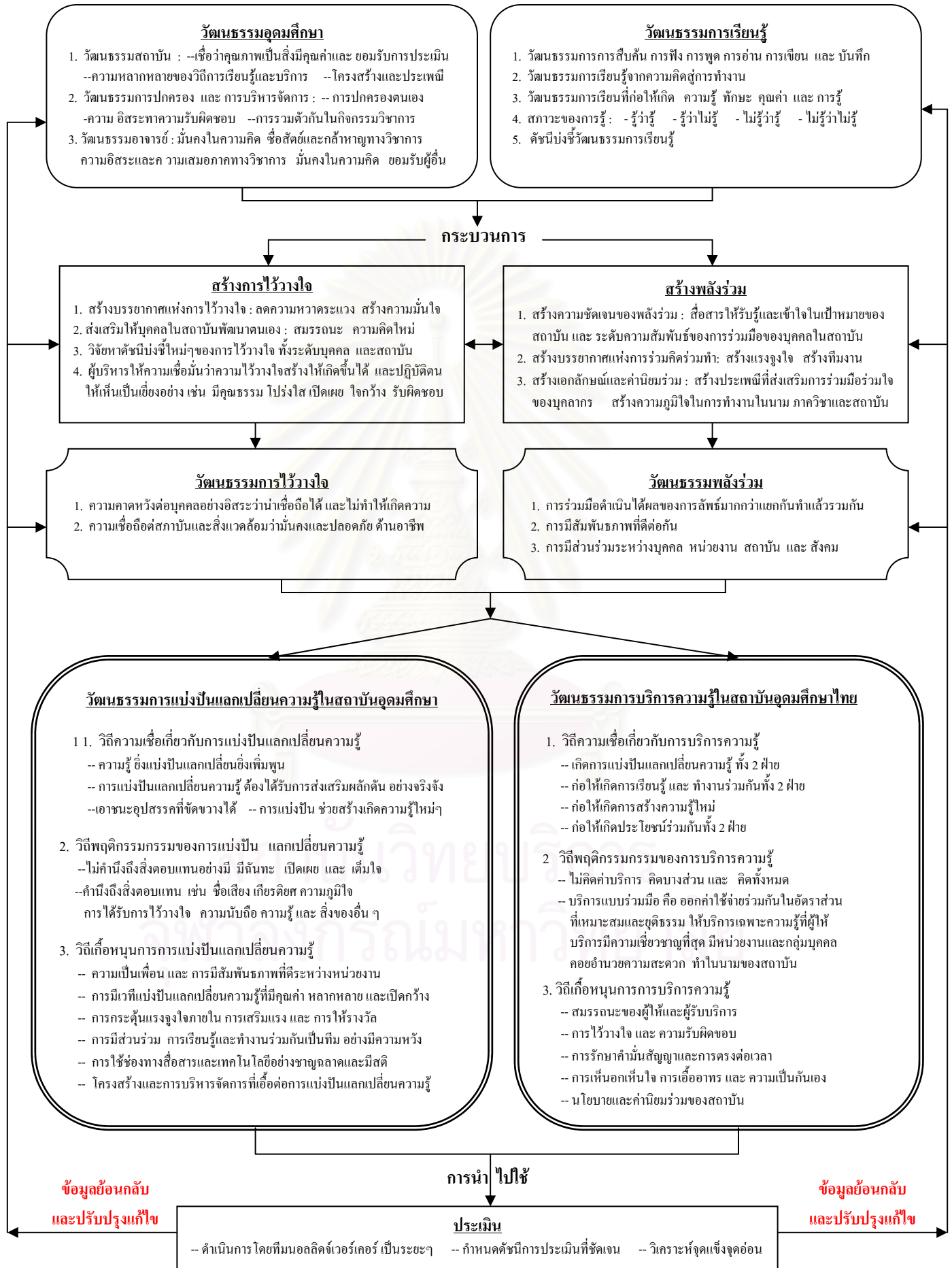
ความรู้และออกกรหัสความรู้ ชั้นนี้เป็นปฏิสัมพันธ์การนำความรู้ภายนอกบุคคลเข้าสู่ภายในบุคคล และ ลักษณะที่ดี คือ ชั้นการสร้างมโนทัศน์ กลั่นกรอง เชื่อมโยง และบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ชั้นนี้เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายในบุคคล

กระบวนการ เทคโนโลยี และ ยุทธศาสตร์ ที่นำมาใช้เพื่อให้ปฏิสัมพันธ์ความรู้แต่ละลักษณะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลต่อปฏิสัมพันธ์ความรู้ในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษานั้น อาจมีบางส่วนที่เหมือนกันและบางส่วนที่แตกต่างกัน คังนำเสนอไว้ในแผนภูมิที่ 58



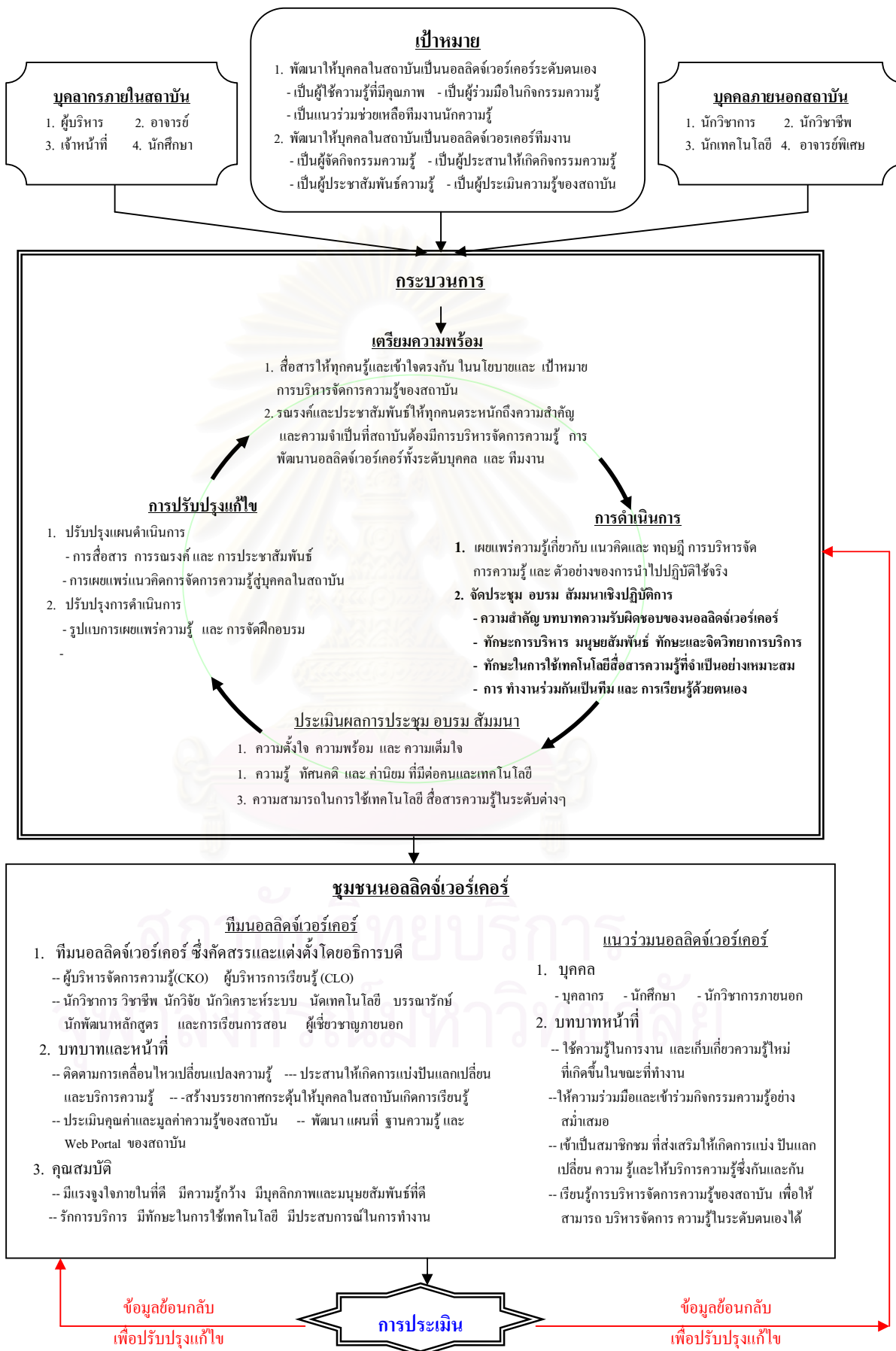
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

และ การบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

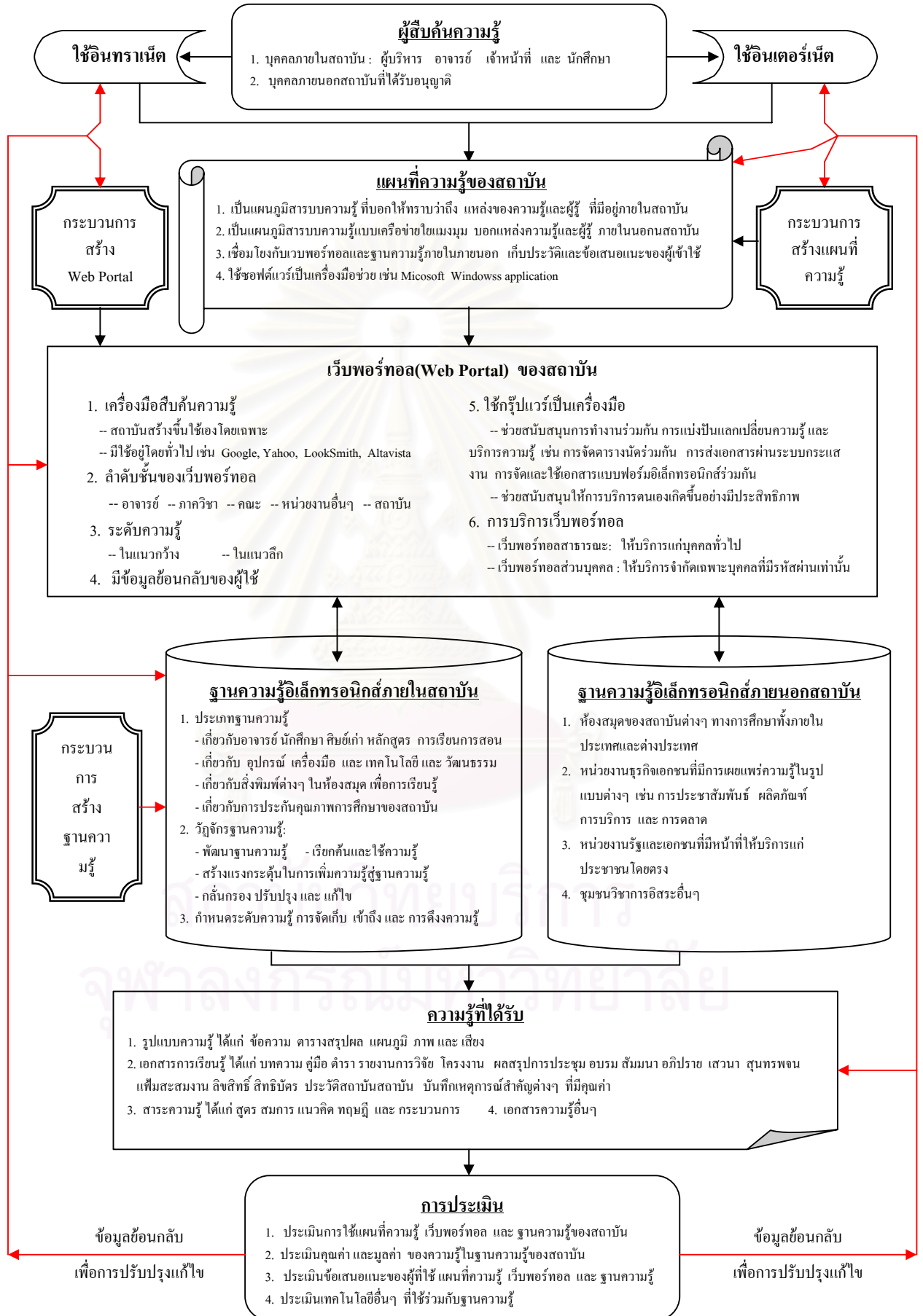




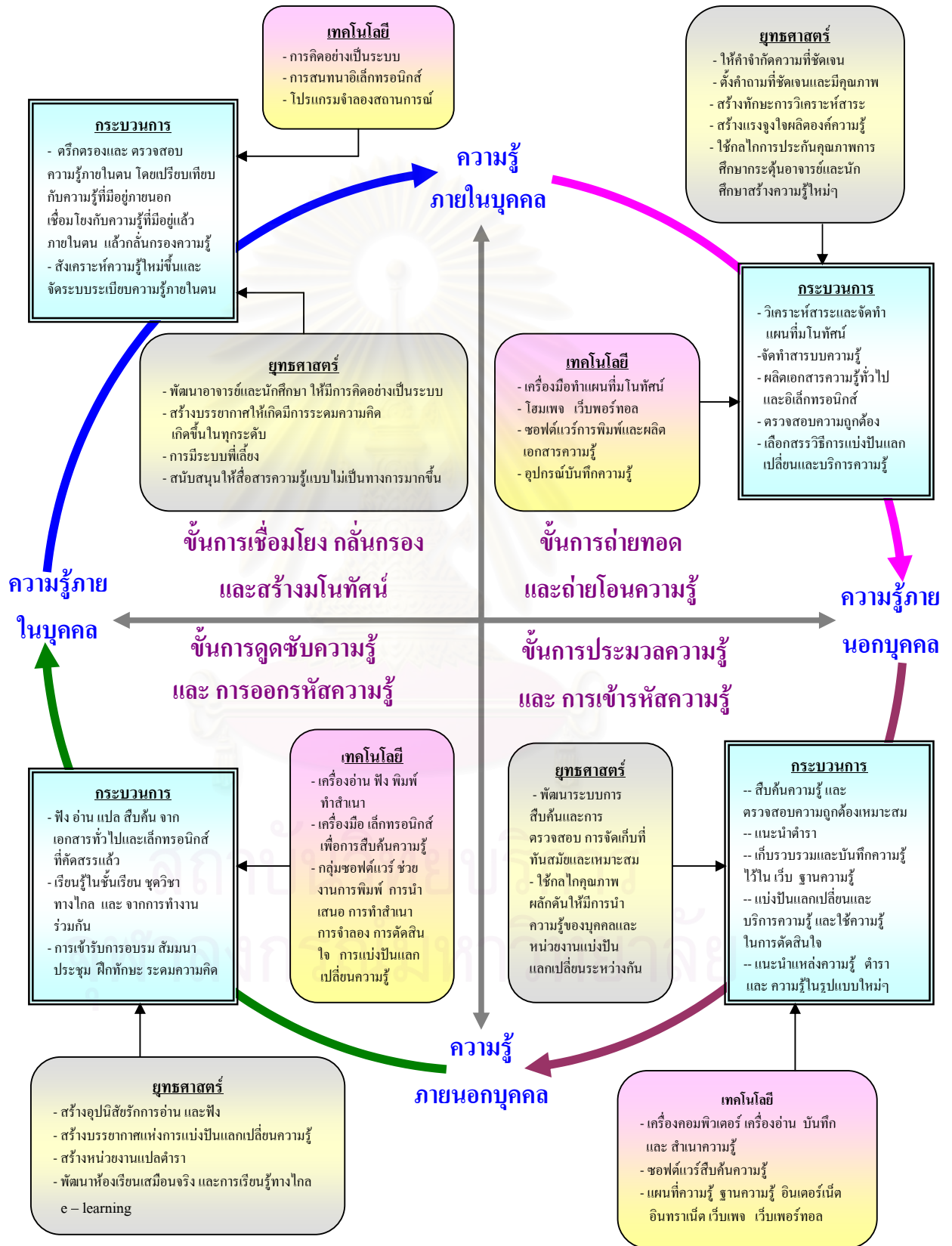
## แผนภูมิที่ 56 รูปแบบการพัฒนาชุมชนออนไลน์จอร์เกอร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย



## แผนภูมิที่ 57 รูปแบบฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย



## แผนภูมิที่ 58 รูปแบบปฏิสัมพันธ์ความรู้



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับ ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้และการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และ นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี จากเอกสารสิ่งพิมพ์ทั่วไปและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เกี่ยวกับธรรมชาติของความรู้ องค์ความรู้และการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และ ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้
2. ศึกษาและวิเคราะห์การสัมภาษณ์อธิการบดี เพื่อทราบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. ศึกษาและวิเคราะห์การตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร เพื่อทราบสภาพการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน และ สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ

##### ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาร่างรูปแบบ

1. พัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้

2. จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ 16 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

### ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอรูปแบบ

1. ปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบ ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. นำเสนอรูปการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีดังนี้

1. อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 สถาบัน จำนวน 19 คน
2. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการหรือเทียบเท่าขึ้นไป จากสถาบันของรัฐและเอกชน 19 สถาบัน จำนวน 152 คน (ได้แบบสอบถามตอบกลับที่สมบูรณ์ 130 ฉบับ)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน และ แบบสอบถามผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการวิจัยและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับธรรมชาติของความรู้ องค์ความรู้และการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และ ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ โดยการวิเคราะห์สาระและบันทึกผลการวิเคราะห์ในรูปแบบภูมิทัศน์โครงการ

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐและเอกชน เกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยบันทึกผลการวิเคราะห์ไว้ในรูปแบบภูมิทัศน์โครงการ



3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐและเอกชน เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน และ สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ Excel ได้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) โดยบันทึกผลการวิเคราะห์ในรูปของตาราง

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

### 1. ผลการศึกษาธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางอุดมศึกษา และ การบริหารจัดการ อุดมศึกษาไทย

การศึกษาจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์อธิการบดี และ จากการตอบแบบสอบถามของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง สรุปได้ว่า

ปัจจุบันการใช้ความรู้ในการทำงาน การบันทึกประสบการณ์ความรู้ไว้ในสื่อบันทึก ความรู้ของหน่วยงานและสถาบัน และ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ระหว่างความรู้ภายในและภายนอกบุคคล เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในระดับค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง ขณะที่ผู้บริหารมีความ ประสงค์ต้องให้เกิดในระดับมาก ความรู้ภายในบุคคลมี 2 มิติ คือ รู้ว่ารู้ และ ไม่รู้ว่ารู้ ความรู้ ภายนอกบุคคลที่สำคัญของการบริหารจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่บันทึกไว้ในรูปเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์

การให้ความสำคัญ ต่อองค์ความรู้ทางอุดมศึกษา ต่อศาสตร์สาขาวิชาอุดมศึกษา และ ต่อเศรษฐกิจฐานความรู้ ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก ขณะที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในระดับมากถึงมากที่สุด การจัดการด้านศาสตร์สาขาวิชานั้น ศาสตร์ วิชาด้านแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ชีวภาพของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันและความ ต้องการของผู้บริหารในอนาคต อยู่ในระดับที่น้อยกว่าศาสตร์สาขาวิชาอื่นๆ

ปัจจุบันมีการนำความรู้ใหม่ๆ ไปใช้ในการแลกเปลี่ยนและโอนย้ายบุคลากรค่อนข้าง น้อย แต่ผู้บริหารอยากให้เกิดขึ้นในระดับค่อนข้างมาก ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากถึงมากที่สุดให้นำเอาความรู้ใหม่ๆ ไปใช้ในงานของสถาบันอุดมศึกษา 15 อันดับแรก คือ การประกัน คุณภาพ การเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคคล การบริหารเทคโนโลยี การ บริหารห้องสมุด การวิจัย การประเมินบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การ กำหนดภาระงาน การบริการความรู้ การบริหารระบบ การสรรหา และ การรับนักศึกษาเข้าศึกษา

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างบุคคลในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ส่วนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างบุคลากรต่างสถาบันเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย ขณะที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในระดับมาก หน่วยงานที่ผู้บริหารต้องการให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันมากที่สุด คือ ภาควิชา รองลงมา อีก 6 อันดับ ได้แก่ หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะ หน่วยงานบริการวิชาการ หน่วยงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานวิจัย หน่วยงานทะเบียนและประมวลผล

ลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุด คือ งานด้าน วิชาการ รองลงมาตามลำดับ คือ การบริการความรู้ การบริหารสถาบัน การประกันคุณภาพ การศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรการเงิน และ การบริหารนักศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างงานในสถาบันอุดมศึกษา( 49 คู่) ตามความเห็นของผู้บริหารนั้น คู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ การบริการความรู้กับการประกันคุณภาพการศึกษา( $r=0.758$ ) รองลงมา คือ การบริหารสถาบันกับการประกันคุณภาพการศึกษา( $r=0.742$ ) การบริหารวิชาการกับการประกันคุณภาพการศึกษา( $r=0.701$ ) การบริหารวิชาการกับการบริหารงานบุคคล( $r=0.695$ ) และ การบริหารวิชาการกับการบริการความรู้( $r=0.691$ ) ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การบริหารทรัพยากรการเงินกับการบริการความรู้( $r=0.401$ )

## 2. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้

การศึกษาจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์อธิการบดี และ จากการตอบแบบสอบถามของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง สรุปได้ว่า

ผู้บริหาร ระบบการสื่อสาร และ วัฒนธรรมสถาบัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ บริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก ในขณะที่ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลในระดับมาก การแสดงบทบาทผู้นำ ของผู้บริหารในฐานะ ผู้ออกแบบ ครู และ พี่เลี้ยง ปัจจุบันยังเกิดขึ้นไม่มาก แต่ผู้บริหารมีความ ต้องการให้เกิดขึ้นในระดับมาก ส่วนการใช้อำนาจของผู้บริหาร เช่น โดยตำแหน่ง โดยการให้ รางวัลตอบแทน และ โดยบารมี ทั้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและตามความต้องการของผู้บริหาร เกิดขึ้น ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก

การสื่อสารความรู้มี 2 รูปแบบ คือ ระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ และระหว่างคนกับ คน ปัจจุบันมีการสื่อความรู้ โดยใช้การประชุมอิเล็กทรอนิกส์(e-conference) น้อย ขณะที่ผู้บริหาร มีความต้องการค่อนข้างมาก การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารของบุคลากรในสถาบันอยู่

ในระดับปานกลาง ขณะที่ผู้บริหารต้องการให้มีการใช้ในระดับมาก นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องการให้มีการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคน ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการให้มากขึ้น

ปัจจุบันวัฒนธรรมเชิงอุดมศึกษา เชิงการจัดการ เชิงพัฒนา และ เชิงเจรจาต่อรอง เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาไทยไม่เด่นชัด ขณะที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเด่นชัด ปัญหาวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ ชอบฟังมากกว่าพูด ชอบพูดมากกว่าอ่าน ชอบอ่านมากกว่าเขียน และ มักติดยึดอยู่กับรูปแบบเดิมๆ แนวทางจัดการวัฒนธรรมอุดมศึกษาให้เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ มี 3 แนวทาง คือ ดำรงรักษาวัฒนธรรมเดิม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมบางส่วน และ สร้างวัฒนธรรมขึ้นใหม่

ปัจจุบันกระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งได้แก่ การสร้างความรู้ใหม่ การซื้อความรู้ การจ้างผู้เชี่ยวชาญ การปรับปรุงความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ขณะที่ความประสงค์ของผู้บริหารมีในระดับมากถึงมากที่สุด และการที่จะเน้นกระบวนการใดเป็นพิเศษนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของสถาบันแต่ละแห่ง

ปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้วิธี ระดมความคิด ทำงานร่วมกันเป็นทีม ประชุม สัมมนา อบรม และ การสนทนาทั่วไป ในระดับค่อนข้างมาก ขณะที่ผู้บริหารมีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการระดมความคิด

การใช้ช่องทางในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อินทราเน็ต และ อินเตอร์เน็ต เกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อย ส่วนผู้บริหารมีความต้องการให้ใช้ช่องทางดังกล่าวในระดับมาก

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาให้บริการความรู้ ในลักษณะของการเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม และการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ในระดับค่อนข้างมาก ขณะที่ความประสงค์ของผู้บริหารมีในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงตามลำดับจากมากลงมา คือ การเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดฝึกอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทย มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยวิธีการวิจัย มีการเก็บรักษาความรู้ไว้ในหน่วยงานย่อย ในหน่วยงานกลาง และ การเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดนิทรรศการ ค่อนข้างน้อย ขณะที่ผู้บริหารมีความต้องการให้เกิดในระดับมาก

สถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน มีการดำเนินการในระดับค่อนข้างน้อยเกี่ยวกับการจัดตั้งกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวการ ที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ภายในสถาบัน เช่น ให้คำปรึกษากิจกรรมความรู้ สร้างบรรยากาศการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาแผนที่ความรู้ พัฒนาเว็บพอร์ทัล ฐานความรู้ และ ประเมินคุณค่าความรู้สถาบัน ซึ่งเรียกกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่

ดังกล่าวนี้ว่า นอลลิคเจอร์เคอร์ แต่ในความประสงค์ของผู้บริหารที่ต้องการให้มีนอลลิคเจอร์เคอร์ ดำเนินการด้านบริหารจัดการความรู้ มีในระดับมาก

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทย มีการใช้โทรศัพท์ในการสื่อสารมากที่สุด ใช้จดหมายทั่วไป จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรสาร อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ในการสื่อสารความรู้ในระดับปานกลาง ขณะที่ผู้บริหารต้องการให้มีการใช้ในระดับมาก ยกเว้น จดหมายทั่วไป และ โทรสาร ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีการใช้ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ควรได้มีการเชื่อมโยงแผนที่ความรู้ เว็บไซต์ พอร์ทัล และ ฐานความรู้ เพื่อใช้ในการสื่อสารความรู้ อย่างเป็นระบบ

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทย มีหน่วยงานสำหรับการดำเนินการด้านบริหารจัดการความรู้ในระดับค่อนข้างน้อย ขณะที่ผู้บริหารมีความต้องการให้มีในระดับมาก

ปัจจุบันการไว้วางใจของบุคคลในสถาบันที่มีต่อ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน การให้ความสำคัญต่อปัจจัยพื้นฐานของการไว้วางใจ การใช้พลังร่วมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผลิตและใช้เทคโนโลยีร่วมกัน และ การบริการความรู้ร่วมกัน ทั้งหมดมีอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ผู้บริหารมีความประสงค์ให้มีในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างด้านปัจจัยที่เป็นพื้นฐานของการไว้วางใจ และ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม

### 3. ผลการศึกษายุทธศาสตร์ และ สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้มีการนำยุทธศาสตร์ต่อไปนี้ไปใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในระดับปานกลาง คือ ยุทธศาสตร์ด้านผู้นำ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชี้แนะ ยุทธศาสตร์ปลูกฝัง ยุทธศาสตร์ปฏิรูป และ ยุทธศาสตร์ปรับตัว ยุทธศาสตร์ด้านปฏิสัมพันธ์ความรู้ คือ การทำให้ความรู้ภายในบุคคลกลายเป็นความรู้ภายนอกที่เป็นของสถาบัน ยุทธศาสตร์ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ได้แก่ การใช้ฐานความรู้เป็นแหล่งความรู้หลักสำหรับการเข้าถึงความรู้ที่เป็นเอกสารสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ การให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นแหล่งความรู้หลัก สำหรับการสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคล ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ เช่น การสร้างทีมงาน การมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน การให้คุณค่าของการไว้วางใจของผู้บริหารและประมุขเป็นตัวอย่าง การสร้างบรรยากาศของการเคารพนับถือและยกย่อง ยุทธศาสตร์ด้านพลังร่วม เช่น การกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ของการร่วมมือที่ชัดเจน การสร้างสัมพันธภาพมากขึ้น สำหรับยุทธศาสตร์ที่ได้มีการนำไปใช้ใน ระดับค่อนข้างน้อยในสถาบันอุดมศึกษา คือ ยุทธศาสตร์ด้านนอลลิคเจอร์เคอร์ เช่น การรณรงค์ให้บุคคลในสถาบันสมัครใจเข้ารับการฝึกฝนการเป็นนอลลิคเจอร์เคอร์ การสร้างทีม นอลลิคเจอร์เคอร์และการให้รางวัลแก่ผู้ทำหน้าที่เป็นนอลลิคเจอร์เคอร์ที่ดี รวมทั้งยุทธศาสตร์ด้านการประเมินความร่วมมือของบุคคลในสถาบัน การให้รางวัลการร่วมมือที่สร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถาบัน การประชุมอิเล็กทรอนิกส์

ยุทธศาสตร์ดังกล่าวทั้งหมด ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้นำไปใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ยุทธศาสตร์ชั้นนำ ประกอบด้วย การขึ้นนำการเปลี่ยนแปลง ขึ้นนำการมีจิตวิญญาณแห่งวิชาการ ขึ้นนำวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างสถาบัน และการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ปลูกฝัง ประกอบด้วย การปลูกฝังวัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม การสร้างระบบที่เลี้ยงทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรและนักศึกษาตระหนักและใฝ่รู้ ยุทธศาสตร์ปฏิรูป ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันให้เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ การเน้นการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย การสร้างความมั่นคงของโครงสร้างการบริหารจัดการแก่นักบริหารรุ่นต่อไป สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อโครงสร้างสถาบันและการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ปรับตัว ประกอบด้วย การเตรียมแผนรองรับอนาคต การส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาพัฒนาตนเอง

ยุทธศาสตร์นอลติจ์เวอร์เคอร์ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายนอลติจ์เวอร์เคอร์เพิ่มขึ้นในสถาบัน การสร้างทีมนอลติจ์เวอร์เคอร์ และการพัฒนาทีมนอลติจ์เวอร์เคอร์

ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ คือ การนำกระบวนการสื่อสารความรู้ เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารความรู้ และ ยุทธศาสตร์เกื้อหนุนกระบวนการสื่อสารความรู้ ไปใช้ให้เหมาะสมกับปฏิสัมพันธ์ความรู้ในแต่ละรูปแบบ คือ การนำความรู้ภายในบุคคลออกสู่ภายนอก การผนวกความรู้ภายนอกกับภายนอก การนำความรู้ภายนอกเข้าสู่เป็นความรู้ภายในบุคคล การสังเคราะห์และการบูรณาการความรู้ภายในบุคคล

ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี ประกอบด้วย สร้างความชัดเจนในการสื่อสารความรู้ ให้คุณค่าของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น ลดเส้นทางการสื่อสารระหว่างบุคคลให้สั้นลง เลือกสรรกลุ่มซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการเข้าถึงความรู้และการทำงานร่วมกัน

ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ ประกอบด้วย การลดความหวาดระแวงและขจัดความหวาดกลัว การวิจัยหาค้นห้บ่งชี้ระดับการไว้วางใจของของบุคคลในสถาบัน การใช้เสรีภาพทางวิชาการอย่างมีคุณค่า การมีระบบวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ การสร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่ยืดหยุ่น เป้าหมาย ของสถาบันเป็นหลัก และ การยกย่องการคิดและทำสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลว และ การมีเอกลักษณ์และค่านิยมร่วมของบุคคลในสถาบันที่เด่นชัด

ยุทธศาสตร์พลังร่วม ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศแห่งการร่วมคิดร่วมทำ คือ สื่อสารให้ทุกคนรับรู้และเข้าใจร่วมกันใน วิสัยทัศน์ นโยบาย และ เป้าหมายของสถาบัน การดำเนินการที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และ ตรวจสอบได้ การเปิดใจ ยอมรับ และ พร้อมที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจให้เกิดจิตที่มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จในนามของ ภาควิชา คณะ และ สถาบัน การมีระบบการประเมินและให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมและโปร่งใสแก่บุคคลในสถาบัน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา คือ การอุทิศตน จำนวนกิจกรรมที่ร่วมมือ และ ประสิทธิภาพของผลงานทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มาจากหน่วยงานที่ต่างกัน



ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้ให้ความสำคัญในระดับน้อยต่อสิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ คือ ด้านการพัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ด้านการทำให้ความรู้ภายในบุคคลของบุคคลในสถาบันกลายเป็นความรู้ของสถาบัน ด้านการบันทึกความรู้เชิงประสบการณ์เก็บไว้ในสื่อบันทึกความรู้อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสามารถนำออกมาใช้ได้อีกในภายหลัง ด้านการเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ ด้านการประเมินคุณค่าความรู้ของสถาบัน ซึ่งสิ่งท้าทายดังกล่าวผู้บริหารมีความต้องการให้เกิดขึ้นในระดับมาก

นอกจากนี้ สิ่งท้าทายที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยให้ความสำคัญในระดับมาก ประกอบด้วย การเผยแพร่ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเข้าสู่ระบบอย่างกว้างขวาง การบริหารภูมิปัญญาไทยสู่สากล การปรับโครงสร้างของหน่วยงานและสถาบัน ให้เอื้อต่อวัฒนธรรมการทำงาน การเรียนรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้

#### 4. ผลการศึกษาข้อค้นพบ ที่ใช้เป็นฐานในการร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ข้อค้นพบที่ใช้เป็นฐานในการร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การบริการความรู้ ซึ่งได้จากผลการศึกษาการวิเคราะห์เอกสาร ผลการการศึกษาการสัมภาษณ์อธิการบดี และ การตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง สรุปได้ ดังนี้

##### 1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมาย อุดมศึกษา

ต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ คือ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเป็นสากลชั้นนำ มีความสามารถในการแข่งขัน เป็นสถาบันแห่งการวิจัย มีภารกิจอุดมศึกษาสู่ความทันสมัย มีการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการ การเรียนรู้ และ การถ่ายทอดความรู้ให้ทันสมัย มีการสร้างฐานความรู้ และมีระบบการสืบค้นที่ทันสมัย มีการสร้างชุมชนวิชาการที่หลากหลาย มีการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพ และมีเป้าหมายสู่ความเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้

##### 2. การประเมินความสามารถและวัฒนธรรม ของสถาบัน

ประเมินความสามารถของสถาบัน ด้าน ความสามารถของบุคคล ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ด้านโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ

ประเมินวัฒนธรรมสถาบัน ด้าน การเรียนรู้ อุดมศึกษา อาจารย์ นักศึกษา การไว้วางใจ และ พลังร่วม เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์

##### 3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชั้นนำ คือเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้ผลักดัน และ เป็นผู้ออกแบบ ยุทธศาสตร์ปลูกฝัง คือ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นครู คือ คอยแนะนำ ชี้แนะ ปลูกฝัง วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ ยุทธศาสตร์ปฏิรูป คือ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ ให้เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ ยุทธศาสตร์ปรับตัว คือ เตรียมแผนรองรับในอนาคต ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง

ด้านนอลติจ์เวอร์เคอร์ ประกอบด้วย การสร้างทีมนอลติจ์เวอร์เคอร์ เพื่อทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการความรู้ การพัฒนาบุคคลในสถาบันให้มีลักษณะของความเป็นนอลติจ์เวอร์เคอร์ การประเมินผลการดำเนินงานของทีมนอลติจ์เวอร์เคอร์ และการยกย่องและให้รางวัลตอบแทนอย่างสมเกียรติ

ด้านปฏิสัมพันธ์ความรู้ ประกอบด้วย การเชื่อมโยงความรู้ภายในและภายนอกบุคคล ให้มีการเกื้อหนุนระหว่างกัน ใน 4 มิติ ได้แก่ การนำความรู้ภายในบุคคลออกสู่ภายนอก การรับความรู้ภายนอกเข้าสู่ภายในบุคคล การผนวกความรู้ภายนอกเข้าด้วยกัน และ การประสานสังเคราะห์ความรู้ต่างๆ ที่อยู่ในบุคคล

ด้านการสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ประกอบด้วย การสร้างความชัดเจนและบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสารความรู้ เช่น ระหว่างคนกับคนและระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ การมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการสื่อสารความรู้อย่างคุ้มค่าให้เหมาะสมกับคน หน่วยงาน และ ค่าใช้จ่าย การเป็นผู้นำในการเรียนรู้เทคโนโลยีสื่อสารและนำไปใช้ให้เห็นอย่างจริงจัง ของผู้บริหาร รวมทั้ง การเชื่อมโยงแผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และฐานความรู้ให้มีการประสานหน้าที่กันอย่างเป็นระบบ

ด้านการไว้วางใจ ประกอบด้วย การเพิ่มระดับการไว้วางใจที่มีอยู่แล้วในบุคคลให้สูงขึ้น การสร้างการไว้วางใจใหม่ให้เกิดขึ้นในบุคคล และ การจัดการไม่ไว้วางใจที่มีอยู่ในบุคคลให้หมดไป โดยสร้างบรรยากาศของการเชื่อมั่นและการลดความหวาดระแวง เช่น ส่งเสริมให้บุคคลในสถาบันพัฒนาสมรรถนะและความคิดใหม่ๆ วิจัยหาดัชนีที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการไว้วางใจ การให้ความมั่นใจโดยผู้บริหารว่า วัฒนธรรมการไว้วางใจสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในสถาบัน และ ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง

ด้านพลังร่วม ประกอบด้วย การทำให้บุคคลในสถาบันรับรู้และเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของสถาบัน การสร้างเอกลักษณ์และค่านิยมร่วมที่เป็นพื้นฐานของการร่วมมือร่วมใจ การสนับสนุนและผลักดันให้ทำงานเป็นทีมทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในและการเสริมแรงจูงใจภายนอก โดยให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม

#### 4. หน่วยงานบริหารจัดการความรู้

ในการดำเนินการการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีหน่วยงาน แผน และ กลุ่มบุคคลในการดำเนินการ อธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้

และทีมออลดิคส์เวอร์เคอร์ ผู้บริหารจัดการความรู้ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย ออกแบบแผนกลยุทธ์ และ ผลักดันให้มีการดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด ทีมออลดิคส์เวอร์เคอร์ ทำหน้าดำเนินการตามแผน เช่น เป็นตัวการที่ทำให้เกิดกิจกรรมความรู้ในฐานะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติในกิจกรรมความรู้ ในฐานะเป็นที่เลี้ยงและผู้ประสานกิจกรรมความรู้ และ ในฐานะเป็นผู้คอยกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมความรู้ที่สำคัญ ที่ส่งเสริมให้บุคคล หน่วยงานและ สถาบัน เกิดความเจริญงอกงาม แนวร่วมออลดิคส์เวอร์เคอร์ ประกอบด้วย บุคคลในสถาบันที่เห็นความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือ เช่น ให้ข้อมูล เข้าร่วมกิจกรรมความรู้และแนะนำชักชวนผู้อื่นเข้าร่วม

ผู้บริหารจัดการความรู้และทีม ร่วมกันพัฒนาแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้เป็น การกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารจัดการความรู้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันของสถาบัน กำหนดเป้าหมายสำหรับอนาคต ประเมินผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรของสถาบัน และ กำหนดแผนปฏิบัติงาน

#### 5. กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ที่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาไทยต้องการให้เกิดมากที่สุด คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะ คือ มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้าของความรู้ และ ไม่ได้มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้าของความรู้

กรณีที่มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้าของความรู้ ความรู้ที่ใช้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนนั้น ส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภทภายในบุคคล และวิธีการสื่อสารที่ใช้มากที่สุดคือการสนทนาแบบพบปะกัน(face-to-face) กรณีที่ไม่ได้มีการสื่อสารกันระหว่างเจ้าของความรู้ ความรู้ที่ใช้แบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน คือ ความรู้ภายนอกบุคคล วิธีสื่อสารที่เหมาะสมที่สุดคือ สืบค้นจากแหล่งความรู้ที่เป็นสื่อบันทึกความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อบันทึกความรู้อิเล็กทรอนิกส์

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการเตรียมความพร้อม มีการกำหนดวิธีแบ่งปันแลกเปลี่ยน มีการประเมินผล และ มีการปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบ

#### 6. กระบวนการบริการความรู้

หลักการที่สำคัญของการบริการความรู้ คือ ต้องตรงกับกับความต้องการของผู้รับบริการ ต้องตรงกับความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการ ต้องเป็นการบริการที่เกิดจากการร่วมมือกันทั้งสองฝ่าย ต้องได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ต้องเกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างการบริการ ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งสองฝ่ายในอัตราส่วนที่ยุติธรรม

การบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การให้การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และการอำนวยความสะดวก การบริการความรู้จะต้องมีการวางแผน และมีการประเมิน ดังนั้นวงจรกระบวนการบริการความรู้ที่เป็นระบบ

จึงประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมในการบริการ การกำหนดวิธีบริการ การประเมินผลการบริการ และ การปรับปรุงแก้ไข

#### 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ที่สำคัญๆ ได้แก่ การสื่อสาร เทคโนโลยี การไว้วางใจ และ พลังร่วม

การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะทำให้มีแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน หลักการที่สำคัญของการสื่อสารความรู้คือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน สะดวกรวดเร็ว ไม่ซับซ้อน การสื่อสารความรู้จำแนกได้ 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ และ ระหว่างคนกับคน ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ วิธีการสื่อสารหลักระหว่างคนกับคน คือการสนทนา ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ คือ เป็นทางการ-ไม่เป็นทางการ เห็นหน้า-ไม่เห็นหน้า เวลาเดียวกัน-ต่างเวลา และ ใช้เทคโนโลยี-ไม่ใช้เทคโนโลยี วิธีการสื่อสารระหว่างคนกับสาร คือ การสืบค้นจากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่สำคัญคือ ฐานความรู้

เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ หลักการที่สำคัญของเทคโนโลยีคือ ใช้ง่าย ไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใช้ และลักษณะงานที่ใช้ เทคโนโลยีสื่อสารความรู้มี 2 ประเภท คือ ประเภทที่เป็นอุปกรณ์ เช่น เครื่องอ่านและบันทึกความรู้ เครื่องพิมพ์ หุ่นยนต์ และ อื่นๆ ประเภทที่เป็นซอฟต์แวร์ เช่น ซอฟต์แวร์สืบค้นความรู้ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล ฐานความรู้ และอื่นๆ

วัฒนธรรมสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการไว้วางใจและพลังร่วมของบุคคลในสถาบัน ประกอบด้วย วัฒนธรรมสถาบัน วัฒนธรรมการปกครอง วัฒนธรรมการบริหารจัดการ และ วัฒนธรรมอาจารย์

วัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ การแสวงหา การฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การบันทึก การนำความคิดสู่การทำงาน การสร้างคุณค่า และ วิถีและสภาวะการเรียนรู้ ซึ่งวิถีและสภาวะการเรียนรู้ ได้แก่ การรู้ว่ารู้ การรู้ว่าไม่รู้ การไม่รู้ว่ามี และ การไม่รู้ว่ามีไม่รู้

การไว้วางใจ คือ ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อการแสดงออกในด้านจรรยาบรรณทางวิชาการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่ามีความน่าเชื่อถือได้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดอย่างอิสระและเต็มใจก็ต่อเมื่อ บุคคลมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปัจจัยที่เป็นรากฐานของการไว้วางใจ คือ ความมีคุณธรรม ความมีสมรรถนะ ความคงเส้นคงวา ความจงรักภักดี และ ความเปิดเผย เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงควรมีการวิจัยหาค้นพื้นฐานการไว้วางใจใหม่ๆ เพิ่มเติม

พลังร่วม คือ เป็นพลังที่เกิดจากการร่วมมือกันในการดำเนินการ ซึ่งทำให้ได้ผลของการดำเนินการที่ร่วมมือกัน มีมากกว่าผลของการดำเนินการที่แยกส่วนกันทำแล้วนำผลมารวมกัน รากฐานของพลังร่วม คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การเอื้ออาทร การไว้วางใจกัน การเรียนรู้

ระหว่างกัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัว พลังร่วมที่มีผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา คือ พลังร่วมทางเทคโนโลยี และ พลังร่วมทางบุคคล

ในการสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม จำเป็นวิเคราะห์สภาพที่แท้จริงของสถาบัน วิจัยหาดัชนีที่เป็นพื้นฐานของการไว้วางใจและของพลังร่วมใหม่ๆ กำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการในพัฒนาวัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม สร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจและวัฒนธรรมพลังร่วม และ ประเมินวัฒนธรรมการไว้วางใจและวัฒนธรรมพลังร่วม

## 5. ผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

จากผลสรุปข้อค้นพบ นำมาใช้เป็นฐานในการร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ และจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเพื่อสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบ ผู้วิจัยได้ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ สรุปได้ดังนี้

### 5.1 วิสัยทัศน์และภารกิจ ประกอบด้วย

1. เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้
2. เป็นชุมชนวิชาการและวิชาชีพ
3. สร้างนักวิชาการและวิชาชีพที่ทันสมัย
4. ผลิตองค์ความรู้ใหม่ๆ และถ่ายทอดสู่สาธารณะ
5. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพคุณธรรม

### 5.2 นโยบายและเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
2. บริการความรู้แบบร่วมมือที่ได้รับประโยชน์ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ
3. บุคคลในสถาบันสามารถบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเอง
4. กัดสรรและเก็บรักษาความรู้ที่มีคุณค่าไว้ในฐานความรู้ของสถาบัน
5. พัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของสถาบัน
6. พัฒนาวัฒนธรรมการบริการความรู้ของสถาบัน
7. พัฒนาบุคคลในสถาบันให้มีคุณลักษณะความเป็นนอลลิคส์เวอร์เคอร์
8. พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน
9. พัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้

### 5.3 การประเมินความสามารถและวัฒนธรรม ประกอบด้วย

1. ประเมินความรู้ของบุคคลในสถาบันในทุกระดับ
2. ประเมินช่องทางการสื่อสารความรู้ของบุคคลและสถาบัน



3. ประเมินปริมาณและคุณภาพเทคโนโลยีปัจจุบันและอนาคต
  4. ประเมินความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของบุคคลและสถาบัน
  5. ประเมินวัฒนธรรมศึกษาและกรรมการเรียนรู้ของบุคคลในสถาบัน
  6. ประเมินระดับการไว้วางใจและระดับพลังร่วมของบุคคลและสถาบัน
- 5.4 ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ประกอบด้วย
1. ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร
  2. ยุทธศาสตร์นอลติคจ์เวอร์เคอร์
  3. ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้
  4. ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี
  5. ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ
  6. ยุทธศาสตร์พลังร่วม
- 5.5 สำนักงานบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย
1. ผู้บริหารจัดการความรู้(CKO)
  2. ทีมนอลติคจ์เวอร์เคอร์ และ แนวร่วมนอลติคจ์เวอร์เคอร์
  3. แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้
- 5.6 กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วย
1. เตรียมความพร้อม ด้าน ยุทธศาสตร์ นอลติคจ์เวอร์เคอร์ และ เทคโนโลยี
  2. เลือกวิธีและช่องทางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เหมาะสม
  3. ประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยน เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงาน และ ระหว่างสถาบัน
  4. การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ดัชนีการประเมิน และ สิ่งแวดล้อมอื่นๆ
- 5.7 กระบวนการบริการความรู้ ประกอบด้วย
1. การเตรียมความพร้อม ด้านยุทธศาสตร์ ทีมนอลติคจ์เวอร์เคอร์ และ เทคโนโลยี
  2. การเลือกวิธีและช่องทางการบริการความรู้ที่เหมาะสม
  3. การประเมินการบริการความรู้ ทั้งเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ของการบริการความรู้แบบบริการตนเองและแบบร่วมมือแก่บุคคลภายในสถาบันและสังคม
  5. การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการบริการความรู้ ดัชนีการประเมิน และ สิ่งแวดล้อมอื่นๆ

### 5.8 ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ตรงและผลลัพธ์ตาม

1. ผลลัพธ์ตรง(output) ประกอบด้วย วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมบริการความรู้ ชุมชนนอลติจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และ ปฏิสัมพันธ์ความรู้

2. ผลลัพธ์ตาม(outcome) ประกอบด้วย ความเป็นภูมิปัญญาไทยประสานภูมิปัญญาสากล การปกครองแบบธรรมาภิบาล การมีนวัตกรรมการบริหารจัดการ การเรียนรู้ ความคิด ผลิตภัณฑ์ และการบริการ และการมีต้นแบบการปฏิบัติที่ดีที่สุดในที่สุด

### 5.9 การประเมินผลการดำเนินการ ประกอบด้วย

1. ทดลองใช้รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ เป็นโปรแกรมนำร่องในสถาบัน

2. ประเมินผลการทดลองใช้

3. ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริการความรู้

## การอภิปรายผล

ผลการวิจัยซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์อธิการบดี การตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา และ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

### 1. ด้านวิสัยทัศน์ และ การกิจ

สังคมโลกในปัจจุบันและอนาคต เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ แข่งขันโดยการอาศัยการพัฒนาความรู้อย่างก้าวกระโดด ใช้ความรู้ในการบริหารจัดการท่ามกลางความขาดแคลน การรู้เท่าทันความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและการปรับตัว เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกคนและทุกองค์การ สถาบันอุดมศึกษาไทยจะควรจะทำหน้าที่ช่วยเหลือในการปรับเปลี่ยนวิถีการเรียนรู้ของคนในสังคมจากที่เป็นอยู่เดิมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้มากขึ้นเรื่อยๆ สิ่งที่สำคัญคือสถาบันอุดมศึกษาไทยจะต้องเป็นต้นแบบของสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยตามการข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ระบุไว้ว่าเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และเป็นชุมชนแห่งวิชาการและวิชาชีพ จะบรรลุผลได้นั้นสถาบันจะต้องมียุทธศาสตร์และมาตรการที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคคลในสถาบันให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา มีกรอบความคิดภายในตน มีการคิดที่เป็นระบบ มีการแบ่งแลกเปลี่ยนความรู้ มีการทำงานเป็นทีมและเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซนเก้(Senge, 1990) และ มาร์ค

วอร์ด(Marquardt, 1996) โดยจะก่อให้เกิดพัฒนาการไว้วางใจและพลังร่วมของบุคคลในสถาบัน ซึ่งจะช่วยยกระดับความรู้ของบุคคลและสถาบันให้สูงขึ้น ผู้ความเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่เป็นสากล มีความเป็นเลิศและสามารถแข่งขันได้ ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบที่เป็นอยู่เดิมสู่วัฒนธรรมสังคมแห่งการเรียนรู้ นั่น มหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา(North Carolina) ได้มีรายงานยืนยันว่าไม่มีทางเปลี่ยนแปลงสำเร็จหากไม่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนักศึกษา วัฒนธรรมคณาจารย์ และ วัฒนธรรมมหาวิทยาลัย ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่เสียก่อนตามลำดับความสำคัญ คือ วัฒนธรรมนักศึกษา วัฒนธรรมคณาจารย์ และ วัฒนธรรมมหาวิทยาลัย ([http://www.fridaycollege.org/index.php?object=Article.View\(forum\\_id=at,id=46\)](http://www.fridaycollege.org/index.php?object=Article.View(forum_id=at,id=46)))

ภารกิจในการบริหารจัดการความรู้ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การผลิต การถ่ายทอด และการบริการความรู้ เช่น การผลิตองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การสร้างนักวิชาการที่มีศักยภาพและทันสมัย การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม การชี้นำสังคมอย่างชาญฉลาด และการบริการความรู้ที่หลากหลายแก่บุคคลภายในสถาบันและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับข้อความตอนหนึ่งในรายงานการวิจัยของ สุธรรม อารีกุล(2543) ซึ่งเขียนไว้ว่า ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พึงประสงค์ในยุคคริสต์ศหัสวรรษใหม่ คือ การนำอุดมศึกษาไทยสู่ความทันสมัยและนำสมัยสู่การเปิดเสรี สู่ปวงชน และ สู่ความสัมพันธ์กับนานาชาติ

## 2. ด้านนโยบาย และเป้าหมาย

นโยบายในการบริหารจัดการความรู้ คือ ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ให้มีการบริการความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ให้กับผู้รับบริการและการบริการตนเอง ให้บุคคลสามารถที่จะบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้ และให้มีการพัฒนาฐานความรู้ของสถาบันเพื่อคัดสรรและเก็บรักษาความรู้ที่มีคุณค่าไว้เป็นคลังความรู้ของสถาบัน

เป้าหมายในการบริหารจัดการความรู้คือ พัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของสถาบัน พัฒนาวัฒนธรรมการบริการความรู้ของสถาบัน พัฒนาคณาจารย์ในสถาบันให้มีคุณลักษณะเป็นนอลดิจ์เวอร์เคอร์ระดับบุคคลหรือระดับทีม พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และ พัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ

จากนโยบายและเป้าหมายของการบริหารจัดการความรู้ กล่าวได้ว่ามีความสอดคล้องกัน และชี้ให้เห็นว่าหัวใจของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา คือ การทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นรากฐานนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมสถาบันในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมการทำงาน วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ

วัฒนธรรมการบริการความรู้ ของบุคคลและหน่วยงานในสถาบัน เนื่องจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ที่มีคุณค่าไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเป็นแต่สิ่งที่จะต้องทำให้เกิด(Davenport, 1998) อาจารย์ ในมหาวิทยาลัยมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันน้อยมาก(Stewart, 1997) ดังนั้นจึงมีความจำเป็น ที่สถาบันอุดมศึกษา ควรจะต้องมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของการบริหารจัดการความรู้ที่ ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

### 3. ด้านการประเมินความสามารถและวัฒนธรรม ของสถาบัน

การประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ทำให้สามารถบอกได้ว่าสถาบันมี ความพร้อมสำหรับการบริหารจัดการความรู้ในระดับใด ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางแผนการ ปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การ วิธีการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมสถาบัน ให้เกิดความพร้อมตาม บริบทของสถาบันในการบริหารจัดการความรู้ การประเมินควรดำเนินการในทุกปีการศึกษา

การประเมินความสามารถสถาบัน ได้แก่ การประเมินความรู้และทักษะของบุคคลใน สถาบันในทุกระดับ การประเมินช่องทางและรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานใน สถาบัน การประเมินปริมาณและคุณภาพเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมและที่จัดหาใหม่ และ การประเมิน ความสามารถของบุคคลในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารความรู้ การประเมินวัฒนธรรม ได้แก่ การประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลในสถาบัน การประเมินวัฒนธรรมอุดมศึกษาของ สถาบัน การประเมินลักษณะและระดับการไว้วางใจของบุคคลในสถาบัน และ การประเมินลักษณะ และระดับพลังร่วมของบุคคลและเทคโนโลยีในสถาบัน เช่นเดียวกับแนวคิดของ โกห์(Goh, 2000) ซึ่งได้กำหนดดัชนีชี้ความพร้อมในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ 3 ประการ คือ พื้นฐาน วัฒนธรรม พื้นฐาน โครงสร้าง และ พื้นฐานทางเทคโนโลยี โดยจำแนกความพร้อมออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และ ระดับต่ำ องค์การที่มีวัฒนธรรมการร่วมมือที่ดี มีโครงสร้างที่ดีคือ สถาบันให้การสนับสนุนทุกๆ ด้าน มีโครงสร้างทางเทคโนโลยีที่ดีคือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการ ใช้เครื่องมือและเครือข่าย องค์การนั้นจะมีความพร้อมในระดับสูง ส่วนองค์การที่มีการบริหารแบบ ระบบราชการ ไม่มีการสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการ ไม่มีเครือข่ายภายใน องค์การนั้นจะมีความพร้อมในระดับต่ำ

### 4. ด้านยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

ยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง กลวิธี และเทคนิค ในการปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนด(Certo and Perter, 1991; David, 1995; สมยศ นาวิการ, 2538) ผลของการวิจัย พบว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการ บริการความรู้ ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นออลลิคซ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ ยุทธศาสตร์พลังร่วม

ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบัน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยทั้งหมดของการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ผู้บริหารที่สำคัญในการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งรวมไปถึงการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริการความรู้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ผู้นำ ยุทธศาสตร์ปลูกฝัง ยุทธศาสตร์ปฏิรูป และ ยุทธศาสตร์ปรับตัว ดังนั้น ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาไทยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ จากที่เป็นอยู่เดิมให้เป็นผู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนำเอาแนวคิดของ แซงกี (Senge, 1990) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบันไทย คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ออกแบบวิสัยทัศน์ นโยบาย และ โครงสร้าง ของสถาบันอุดมศึกษา เป็นครูและที่ปรึกษา แก่บุคลากรและทีมงาน ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมอันดีงามของสถาบัน พัฒนาวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อโครงสร้างสถาบันและการเรียนรู้ สร้างระบบแรงจูงใจและรางวัลตอบแทนเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเป็นเครือข่าย ผู้บริหารจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์เตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถาบันอุดมศึกษาไทยในอนาคต

จากหลักการของการบริหารจัดการความรู้ของ ดาเวนพอร์ต(Davenport, 1998) ที่ว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเอง สถาบันจึงควรมีก่อนบุคคลซึ่งเรียกว่า นอลลิจ์เวอร์เคอร์ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวการเกื้อหนุนให้เกิดกิจกรรมความรู้ต่างๆ ของการบริหารจัดการความรู้ คือ กระตุ้นและประสานกิจกรรมความรู้ และที่สำคัญคือช่วยพัฒนาบุคคลอื่นในสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณลักษณะของการเป็นนอลลิจ์เวอร์เคอร์ ดัชนีที่บ่งบอกระดับนอลลิจ์เวอร์เคอร์ คือ ระดับงานที่ทำและระดับความรู้ที่นำไปใช้ในการทำงาน(Bennett, 2001) นอลลิจ์เวอร์เคอร์ จึงจำแนกได้ 3 ระดับ คือ ผู้บริหารจัดการความรู้ ทีมนอลลิจ์เวอร์เคอร์ และแนวร่วม นอลลิจ์เวอร์เคอร์ระดับบุคคล นอลลิจ์เวอร์เคอร์จึงเป็นกลไกสำคัญ ของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์นอลลิจ์เวอร์เคอร์ในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายนอลลิจ์เวอร์เคอร์ การสร้างทีมนอลลิจ์เวอร์เคอร์ และ การประเมินนอลลิจ์เวอร์เคอร์ มาตรการที่นำมาใช้ 5 ชั้น คือ ชั้นแรก ทำการรณรงค์และประชาสัมพันธ์ให้ประชาคมอุดมศึกษาเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้และการเป็นนอลลิจ์เวอร์เคอร์ ชั้นที่สอง จัดฝึกอบรมการเป็นนอลลิจ์เวอร์เคอร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ชั้นที่สาม คัดสรรทีมนอลลิจ์เวอร์เคอร์เพื่อเป็นแกนในการบริหารจัดการความรู้ของสถาบัน ชั้นที่สี่ ทำการประเมินความเป็นนอลลิจ์เวอร์เคอร์ของประชาคมอุดมศึกษา ทั้งในระดับบุคคลและในระดับทีม และ ชั้นที่ห้า ให้รางวัลนอลลิจ์เวอร์เคอร์ที่ดีเด่นทั้งระดับทีมและระดับบุคคล

นอลลิจ์เวอร์เคอร์เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งของการบริหารจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้สร้างนวัตกรรมความรู้ ผลิตรายณ์ และ การบริการ ใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญคือเป็นผู้ทำให้เกิดองค์ประกอบใหม่(new component) เพิ่มขึ้นในผลิตรายณ์ เมื่อเพิ่มองค์ประกอบใหม่ย่อมทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในผลิตรายณ์ เกิดความพร้อมที่จะแข่งขัน เมื่อทำการแข่งขันก็มีการเฉือนชนะ (cutting edge) คู่แข่งขันได้ สำหรับสถาบันอุดมศึกษานั้น นอลลิจ์เวอร์เคอร์ คือ ผู้บริหาร



คณาจารย์ และ ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ ที่ใช้การวิจัยและพัฒนา(research & development)เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเรียนรู้และการทำงาน คือ เรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและเลยไปในอนาคต สามารถพัฒนางานเก่าให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น และสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและท้าทาย นวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ทำให้คุณค่าและมูลค่าเกิดขึ้นแก่ นักศึกษาบัณฑิต หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ผลงานวิชาการ และการบริการ สิ่งที่สำคัญคือต้องพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นสถาบันแห่งการวิจัยและองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องจับมือเป็นพันธมิตรกับอุตสาหกรรม เพื่อที่จะนำสิ่งที่ค้นพบจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาในสถาบันอุดมศึกษาไปผลิตให้ให้เกิดคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างจริงจัง

สิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล คือ การทำให้วงจรปฏิสัมพันธ์ความรู้ระหว่างความรู้ภายในและภายนอกบุคคล ของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและมีการเชื่อมโยงกันอย่างสมดุลในระดับบุคคลและระดับสถาบัน ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาจึงควรกำหนดให้มียุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ เพื่อพัฒนาวงจรของปฏิสัมพันธ์ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างเต็มศักยภาพ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ของการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเอาแนวคิดในการแปลงความรู้ของ โนนากะและทาคิวชิ(Nonaka and Takeuchi, 1995) มาเป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้ ยุทธศาสตร์แรก คือ การนำความรู้ภายในบุคคลออกสู่ภายนอก ซึ่งจัดอยู่ในขั้นการถ่ายทอดและถ่ายโอนความรู้ มาตรการที่ควรนำมาใช้คือให้จำกัดความที่ชัดเจน สร้างทักษะการวิเคราะห์สาระ ใช้กลไกการประกันคุณภาพการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นอาจารย์และนักศึกษาผลิตองค์ความรู้ใหม่ๆ ยุทธศาสตร์ที่สอง คือ การเก็บรวมความรู้และการจัดระบบระเบียบความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล ซึ่งจัดอยู่ในขั้นของการประมวลและการเข้ารหัสความรู้ มาตรการที่ควรนำมาใช้ คือ พัฒนาระบบการสืบค้นและการตรวจสอบ การจัดเก็บที่ทันสมัยและเหมาะสม ใช้กลไกคุณภาพผลักดันให้มีการนำความรู้ของบุคคลและหน่วยงานแบ่งปันแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ยุทธศาสตร์ที่สาม คือ การรับความรู้จากภายนอกบุคคลเข้าสู่ภายในบุคคล ซึ่งเป็นขั้นดูดซับความรู้และการออกรหัส มาตรการที่ควรนำมาใช้ คือ สร้างอุปนิสัยรักการอ่าน และฟัง สร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างหน่วยงานแปลตำรา พัฒนาห้องเรียนเสมือนจริงและการเรียนรู้ทางไกล และ ยุทธศาสตร์สุดท้าย คือการเชื่อมโยงความรู้ภายในบุคคล ซึ่งเป็นขั้นเชื่อมโยง กลั่นกรอง และสร้างมโนทัศน์ มาตรการที่ควรนำมาใช้คือ พัฒนาอาจารย์และนักศึกษาให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างบรรยากาศให้เกิดมีการระดมความคิดเกิดขึ้นในทุกระดับ การมีระบบพี่เลี้ยง สนับสนุนให้สื่อสารความรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น

ในการบริหารจัดการความรู้ นั้น การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญอันดับสองรองจากผู้บริหาร และการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเมื่อใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย ยุทธศาสตร์ด้านการสื่อสารความรู้และเทคโนโลยีที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษา คือ การสร้างความ

ชัดเจนในการสื่อสาร การสร้างบรรยากาศของการสื่อสาร การผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีไปใช้อย่างเต็มศักยภาพในการเรียนการสอนและการทำงาน การผลักดันให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีแผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ในการสร้างความชัดเจนของการสื่อสารความรู้ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย ประเภทความรู้ และช่องทางของการสื่อสารที่ชัดเจน ของการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ รวมทั้งการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

การไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การมีการไว้วางใจในระดับสูงจะทำให้เกิดสัมพันธภาพในลักษณะของการร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนการมีการไว้วางใจในระดับต่ำ ย่อมก่อให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่น (Sitkin and Roth, 1993) ดังนั้น ยุทธศาสตร์การไว้วางใจสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญ มี 2 ประการ ประการแรก คือ การสร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นใน ระดับบุคคล หน่วยงาน และ สถาบัน ด้วยการลดความหวาดระแวงและเพิ่มความมั่นใจ มาตรการที่ควรนำมาใช้ได้แก่ การสร้างระบบการผูกมิตรและเปิดเผย ส่งเสริมความกล้าหาญทางวิชาการและการใช้เสรีภาพทางวิชาการอย่างมีคุณค่า สร้างระบบวิพากษ์ระหว่างในประชาคมอุดมศึกษา สร้างวัฒนธรรมของการทำงานที่ยึดวิสัยทัศน์ นโยบาย และ เป้าหมาย เป็นหลัก โน้มน้าวให้บุคคลเชื่อว่าการไว้วางใจสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ ยุทธศาสตร์การไว้วางใจประการที่สอง คือ ส่งเสริมและผลักดันให้บุคคลในสถาบันได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือช่วย เช่น บุคลากรทุกคนจะต้องเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง มีการสร้างผลงานทางวิชาการอย่างน้อยปีละ 1 ผลงาน สนับสนุนและกระตุ้นให้อาจารย์และนักศึกษา ส่งผลงานเข้าประกวดแข่งขันอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้มีการสร้างการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถาบันอย่างต่อเนื่อง ยึดถือเป็นค่านิยมร่วมของบุคคลในสถาบัน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจและกลายเป็นวัฒนธรรมย่อยของสถาบันอุดมศึกษา องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมการไว้วางใจ คือ การคาดหวังต่อบุคคลอย่างอิสระว่าน่าเชื่อถือได้ว่าไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ไว้วางใจ ปัจจัยพื้นฐานของการไว้วางใจในระดับบุคคลประกอบด้วย การมีคุณธรรม การมีสมรรถนะ การมีความคงเส้นคงวา การมีความเปิดเผย การมีความภักดี การมีศรัทธา และ การมีความชอบโน้มน้าวจิตใจ ในระดับสถาบัน ประกอบด้วย การมีความเชื่อถือต่อสถาบันและสิ่งแวดล้อมว่ามีความมั่นคงปลอดภัย คือการไว้วางใจที่มีต่อ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย การปกครอง และการบริหารจัดการของสถาบัน สิ่งที่ผู้บริหารสถาบันควรต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจในสถาบันอุดมศึกษา คือ โดยธรรมชาติแล้ว การไว้วางใจถูกสร้างขึ้น ถูกทำลาย และ ถูกสร้างขึ้นใหม่เป็นไปตามพลวัต การไว้วางใจต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการต้องเปิดเผยและโปร่งใส การรักษาคำมั่นสัญญา การมอบความรับผิดชอบ และการเอาใจใส่ต่อบุคคลในสถาบัน (Educators Learning Network, 2001) ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของ

บุคคลที่จะส่งเสริมให้เกิดการไว้วางใจ ซึ่ง เบนเนตต์ (Bennett, 2001) เสนอไว้ 2 ประเด็น ประเด็นแรกในด้านบุคคล คือ การมีเวลาในการพบปะพูดคุยสนทนา มีความคงเส้นคงวาในคำพูดและการปฏิบัติ ตอบสนองความรับผิดชอบ ใส่ใจในความสนใจของเพื่อนร่วมงาน ประเด็นที่สอง ในด้านสถาบัน คือ การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารประพาดิตนเป็นตัวอย่างให้เห็นคุณลักษณะที่เต็มไปด้วยความน่าไว้วางใจ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ของการสร้างคุณค่าแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นทุกหนทุกแห่งในสถาบัน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญในการสร้างการไว้วางใจ คือ การไว้วางใจต้องได้รับการส่งเสริมไม่ใช่มั่งคั่ง การไว้วางใจมีความเปราะบางต้องระมัดระวัง การไว้วางใจของงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย การไว้วางใจควรเริ่มจากเล็กๆ โดยการนำทางของผู้บริหาร (Process Edge, 2002) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้ยากหากไม่มีระบบการการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถาบัน ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ยุทธศาสตร์พลังร่วม เป็นอีกหนึ่งยุทธศาสตร์ที่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล ซึ่งออกแยกเป็น 3 ยุทธศาสตร์ย่อย คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความชัดเจนของพลังร่วม ยุทธศาสตร์การสร้างบรรยากาศการร่วมคิดร่วมทำของบุคคลในสถาบัน และยุทธศาสตร์สร้างค่านิยมร่วม ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจะต้องกำหนดมาตรการในการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้แก่ สื่อสารให้บุคคลในสถาบันทุกคน รับรู้และเข้าใจร่วมกันในนโยบายและเป้าหมายของสถาบัน เข้าใจในบทบาทหน้าที่และระดับความสัมพันธ์ของการร่วมมือ จะต้องมีเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน เพิ่มแรงจูงใจภายนอก และพัฒนาทีมงาน การสร้างแรงจูงใจภายใน คือ กระตุ้นให้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าแห่งพลังร่วม ซึ่งให้เห็นถึงผลต่างอย่างเป็นรูปธรรม ระหว่างการทำงานอย่างมีพลังร่วมในลักษณะของทีมงานและอย่างไม่มีพลังร่วมในลักษณะตัวใครตัวมัน ในส่วนของค่านิยมร่วมนั้น ผู้บริหารควรสร้างประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันที่จะนำไปสู่การร่วมพลังกันด้วยความเต็มใจ เช่น การสร้างประเพณียกย่อง นับถือ บุคคลในสถาบันที่มีพฤติกรรมให้ความร่วมมือมาโดยตลอด ด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นและภูมิใจในการทำงานร่วมกันในนามของสถาบัน พลังร่วมและการไว้วางใจเป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน กล่าวได้ว่า พลังร่วมสร้างความไว้วางใจ และการไว้วางใจสร้างพลังร่วม ข้อสำคัญประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารจะต้องโน้มน้าวให้บุคคลในสถาบันเกิดความคิดในทางเดียวกันว่า พลังร่วมคือรางวัลของกลุ่ม และ ควรมีการร่วมพลังกันในหลายมิติ ซึ่งตามแนวคิดของ ไอเวอร์เซน (Iversen, 1999) นั้นพลังร่วมจำแนกได้ 3 ทาง คือ พลังร่วมจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การร่วมพลังของบุคคลในแนวคิดที่เป็นลำดับขั้น การร่วมพลังของบุคคลในแนวราบ และ การร่วมพลังในลักษณะที่เป็นเครือข่าย

## 5. ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้

ผลการวิจัยพบว่า สถาบันควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความรู้โดยตรง โครงสร้างของหน่วยงานประกอบด้วย ผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ แนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ และแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้

ผลจากการวิจัย พบว่า การมีหน่วยงานซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็น แผนก เป็นศูนย์ เป็นสำนัก หรือ สถาบัน ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง โดยให้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาในหลายลักษณะ เช่น อาจทำหน้าที่โดยตรงในการจัดกิจกรรมความรู้ อาจทำหน้าที่ประสานกิจกรรมความรู้ อาจทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกแก่บุคคลอื่นในการดำเนินการกิจกรรมความรู้ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน มากกว่าการปล่อยให้การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นเองตามมีตามเกิด ขาดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขัดแย้งกับหลักการของการบริหารจัดการความรู้ที่ว่า การบริหารจัดการความรู้ต้องการผู้บริหารจัดการความรู้(Davenport, 1998) ผู้บริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำหน้าที่ในการ สร้าง สนับสนุน และ ผลักดัน ปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ เช่น งบประมาณ สถานที่ เทคโนโลยี ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ระบบแรงจูงใจ และ รางวัล ต้องเป็นผู้ประสานความคิดของบุคคลในสู่เป้าหมายเป็นหลักของสถาบัน เป็นต้นแบบการคลอใจและวิจิคิด คุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้มีความรู้และความสามารถ มีบุคลิกภาพ อุปนิสัย และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ผู้บริหารจัดการความรู้เป็นผู้จัดตั้งทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย เพื่อทำหน้าที่ ติดตามความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของความรู้ เป็นพี่เลี้ยงกิจกรรมความรู้ กระตุ้น ประสาน และอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมความรู้ในสถาบัน ประเมินคุณค่าความรู้ของสถาบัน ประเมินแหล่งความรู้สถาบัน โดยพิจารณาถึง มูลค่า ประโยชน์ และ ความทันสมัยของความรู้ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อน ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เพียงกลุ่มเดียวไม่อาจดำเนินการในการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างทั่วถึง จึงควรมีการณรงศ์สร้างแนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ที่ประกอบด้วยบุคคลในสถาบันที่มีความสนใจและเต็มใจ ให้ความร่วมมือ โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรู้ เรียนรู้การบริหารจัดการความรู้และเรียนรู้การเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เพื่อสามารถที่จะบริหารจัดการความรู้ในระดับตนเองได้ ดังนั้นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ การพัฒนาบุคลากรในสถาบันให้เกิดคุณลักษณะของการเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ อย่างทั่วถึงในทุกหน่วยงาน คุณลักษณะพื้นฐานของทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ มีแรงจูงใจภายใน มีความรู้ความสามารถ เป็นนักประชาสัมพันธ์ มีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ เลซิคอน(Laxicon, 2001) ซึ่งให้ความเห็นว่า นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้ คือ มีความสามารถในกิจกรรมความรู้ ด้านการ



อธิบาย การรวบรวม การให้เหตุผล การสาธิต การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การแปลความหมาย การเขียนแบบ และการสื่อสาร นอกจากนี้ ควรมีบุคคลที่ชอบทำงานเป็นทีม ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารอยู่เสมอ ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติแห่งความเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ที่มีสมรรถนะหลักที่ร่วมกันและมีสมรรถนะพิเศษเฉพาะที่ต่างกันตามภาระงานที่ทำ เช่น การเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ของผู้บริหาร การเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ของอาจารย์ การเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ของฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และการเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ของนักศึกษา เมื่อประชาคมอุดมศึกษามีคุณลักษณะของความเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ บุคคลและกลุ่มบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้ที่สร้างคุณค่าและมูลค่าให้เกิดขึ้นแก่อุดมศึกษา ในสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ การเกิดคุณค่าและมูลค่าในตัวหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และ ผลผลิต เช่น นักศึกษาปัจจุบันและบัณฑิต นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ

องค์ประกอบของโครงสร้างสำนักบริหารจัดการความรู้ ที่สำคัญออกประการหนึ่ง คือ การมีแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้ ผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารจัดการความรู้ โดยการระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ฝ่าย รวมทั้งทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายสำหรับอนาคต การประเมินผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรของสถาบัน และการกำหนดแผนปฏิบัติงาน กระบวนการสำคัญในการพัฒนาแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันของสถาบัน ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค พิจารณาและทบทวนความเห็นและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการของสถาบัน เช่น ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และ มีการประเมินผลของการนำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

## 6. ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ผลจากการวิจัย ทำให้ทราบว่ากระบวนการที่จะทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในสถาบัน ประกอบเป็นวงจร 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมความพร้อม ขั้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ขั้นประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ ขั้นการปรับปรุงแก้ไข ในด้านเตรียมความพร้อมนั้น ได้มีการกำหนดให้การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย และมีการวางแผนในการนำยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 6 ประการไปใช้ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารและเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานและทีม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เพื่อเป็นกลไกก่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของประชาคมอุดมศึกษา โดยการ ประชาสัมพันธ์ สร้างกระแส รณรงค์ และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการบริหารจัดการความรู้แก่บุคคลในสถาบัน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ตระหนักถึงความสำคัญและความ



จำเป็น ของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ตำรวจช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยี ที่เหมาะสมกับ กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ตำรวจอุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาของ ดาเวนพอร์ทและพรูแซค(Davenport & Prusak, 1998) พบว่า พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคล มี 4 ระดับ คือ การช่วยเหลือและให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน(altruism) การให้เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์(reciprocity) การให้เพื่อชื่อเสียง(repute) และ การให้เพราะมีการไว้วางใจ(trust) การรู้อุปสรรคและพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนของบุคคล จะช่วยในเรื่องของ การวางแผน การป้องกันแก้ไข และส่งเสริม สำหรับด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนนั้น สถาบันจะต้องสร้างบรรยากาศ และส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันในหลายลักษณะ เช่น มีการติดต่อและไม่มีการติดต่อกันกันระหว่างเจ้าของความรู้ แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างการทำงานร่วมกัน และ ระหว่างการบริการ สำหรับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เจ้าของความรู้ไม่จำเป็นต้องติดต่อกัน วิธีการที่ใช้ คือ การสืบค้นจากเอกสารทั่วไปและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เก็บไว้ในฐานความรู้ภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน โดยอาศัยเครื่องมือสืบค้นอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับกรณีที่มีการติดต่อกันระหว่างเจ้าของความรู้ วิธีการที่ควรนำมาใช้คือ การจัดการเรียนการสอนทางไกล การสร้างห้องเรียนเสมือน การสร้างความรู้ใหม่ ณ จุดที่ทำงานร่วมกัน การประชุม อบรม สัมมนา การระดมความคิด การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพระหว่างหน่วยงานและสถาบัน เช่น การวิจัยร่วมกัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญกันระหว่างหน่วยงานและสถาบัน การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และการบริการความรู้ร่วมกัน ในด้านของการประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นั้น จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีการพัฒนาดัชนีของการประเมิน ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่น่าใช้ คือ กำหนดให้การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษา ในด้านของการปรับปรุงแก้ไขนั้น จะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและเทคโนโลยี และนำผลของการประเมินไปใช้เป็นฐานสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป สถาบันจะต้องพัฒนาระบบแรงจูงใจภายในและภายนอกคือการสร้างความตระหนักและการให้รางวัล ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของประชาคมอุดมศึกษาซึ่งจำแนกเป็น 4 ระดับ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในทางกลับกันเมื่อสถาบันอุดมศึกษามีระบบแรงจูงใจภายในและภายนอกที่ชัดเจน โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลของสถาบันอุดมศึกษามีการปรับเปลี่ยนและยกระดับพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของตน

## 7. ด้านกระบวนการบริการความรู้

ผลของการวิจัย ทำให้ทราบว่ากระบวนการบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ควรจะมีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบกันเป็นวงจร 4 องค์ประกอบ คือ การเตรียมความพร้อม วิธีและช่องทางการบริการความรู้ การประเมินการบริการความรู้ และการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการบริการความรู้

ในด้านการเตรียมความพร้อม ในระดับสถาบันควรจะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานและทีมงานการบริหารจัดการความรู้ เพื่อดำเนินการและประสานกิจกรรมการบริการความรู้ ในระดับหน่วยงานที่ให้บริการความรู้จะต้องวางแผนในการนำยุทธศาสตร์การบริการความรู้ไปใช้ หลักการของการบริการความรู้ที่ตอบสนองนโยบาย 2 ประการ ประการที่หนึ่ง คือ มีการร่วมมือกันระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ประการที่สอง คือ การบริการตนเอง สิ่งสำคัญของการบริการทั้งสองแบบ คือ จะต้องมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และเกิดความรู้ใหม่ ณ จุดบริการ ในการบริการความรู้นั้นจะต้องจัดเตรียมสิ่งต่างๆ ให้ชัดเจน เช่น สาระความรู้ ผู้ให้และผู้รับบริการความรู้ รูปแบบและระยะเวลาของการบริการความรู้ ช่องทางการสื่อสารความรู้ และ เทคโนโลยีการสื่อสารความรู้

วิธีที่ใช้ในการบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกได้ 4 วิธี คือ เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาความรู้ และ อำนวยความสะดวกความรู้ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะเป็นการดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน บันทึกลงในสื่อบันทึกความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ คำบรรยาย สรุปรายงาน คู่มือ ตำรา โครงการ ผลการวิจัย นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ การเผยแพร่ความรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์จะทำให้ความรู้ถูกเผยแพร่ไปได้อย่างกว้างขวางรวดเร็ว และไม่จำกัดจำนวนผู้รับบริการ สถานที่ และ เวลา การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะจึงเป็นการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับสื่อบันทึกความรู้ การบริการความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ เป็นการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคนโดยตรงและทางอ้อม เช่น การเรียนการสอนในชั้นเรียน การเรียนการสอนทางไกล การอบรม การสัมมนา การฝึกฝนทักษะ การฝึกงาน การสอนงาน และการทำงานร่วมกัน การบริการความรู้โดยการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างคนกับคนเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะ คือ การเข้ามารับคำปรึกษาในสถาบัน และ การออกไปให้คำปรึกษาภายนอกสถาบัน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดตั้งหน่วยงานและทีมที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้คำปรึกษาความรู้แก่บุคคลภายในและภายนอกสถาบันในด้านต่างๆ เช่น หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย ระเบียบและกฎหมาย การร่างนโยบายและแผนงาน และมีการพัฒนาระบบที่เลี้ยงที่เข้มแข็ง สำหรับการบริการความรู้โดยการอำนวยความสะดวกความรู้นั้น เป็นการบริการโดยมีหลักการ คือ สะดวก รวดเร็ว ทุกเวลา ทุกสถานที่ ถูกคน ถูกเวลา และ ถูกสถานที่ สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาควรบริการ เช่น การให้บริการ สถานที่ เครื่องมือ และ ผู้เชี่ยวชาญ แก่บุคคลภายในและภายนอกสถาบัน ในการทำโครงการ การวิจัย และ ทำกิจกรรมความรู้ต่างๆ การให้บริการทดสอบวัดความรู้ เปรียบเทียบความรู้ และเทียบโอนความรู้ ซึ่งเป็นการตอบสนองการเรียนรู้อัตโนมัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริการความรู้ที่

สถาบันอุดมศึกษาไทยควรดำเนินการ คือ สหกิจศึกษา การให้บริการทดสอบมาตรฐานถึงประคิษฐ์ผลิตภัณฑ์และการบริการ ซึ่งเป็นการตอบสนองภูมิปัญญาท้องถิ่น และ นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของรัฐบาล สถาบันอุดมศึกษาควรให้บริการโดยการร่วมมือกับชุมชนจัดตั้งศูนย์ความรู้ภายนอกสถาบัน เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ศูนย์การเรียนรู้และห้องแล็บสังคม รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ซึ่งอยู่ในฐานความรู้ภายในและภายนอกสถาบัน ด้านฐานความรู้ที่สิ่งนี้สำคัญและจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการ คือ การพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการสื่อสารความรู้ ซึ่งได้แก่ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และฐานความรู้ของสถาบัน ให้เทคโนโลยีทั้ง 3 ชนิดดังกล่าวเชื่อมโยงกันเป็นระบบ เพื่อให้การเข้าถึงความรู้ เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างมีคุณภาพ อย่างมีคุณค่า และ อย่างคุ้มค่า

## 8. ด้านผลการดำเนินการและการประเมินผล

เมื่อมีการนำรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ไปใช้ ผลคาดหวังที่ควรจะได้รับคือ การเกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ที่สร้างสรรค์ ขึ้นภายในสถาบันในระดับที่สูงกว่าที่เป็นอยู่เดิม บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาจะค่อยๆ ทนอยได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะของความเป็นนอลดิคเจอร์เคอร์มากขึ้นตามลำดับ รูปแบบที่ได้จะเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดแนวทางในพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารความรู้ที่สำคัญของสถาบัน คือ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้ นอกจากนี้ยังช่วยในการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพที่เหมาะสมแก่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงยากของสถาบัน สำหรับผลอื่นๆ ที่จะได้รับตามมา คือ ความเป็นภูมิปัญญาไทยประสานภูมิปัญญาสากล การเกิดนวัตกรรมการเรียนรู้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมบริการ ในอัตราเติบโตที่สูงขึ้น รวมทั้งการลดปัญหาการขาดแคลนความรู้และผู้เชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษา

### ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความรอบรู้เกี่ยวกับแนวคิดหลักการและสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ ผู้บริหารจะต้อง

ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ และ มีความมุ่งมั่นที่จะให้การบริหารจัดการความรู้เกิดขึ้นในสถาบันอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาให้เกิดขึ้นต่อไปนี้ คือ

1.1.1 วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคล และ หน่วยงาน ของสถาบันอุดมศึกษา

1.1.2 วัฒนธรรมการบริการความรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคล และ หน่วยงาน ของสถาบันอุดมศึกษา

1.1.3 สถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะเป็นชุมชนนอกลัดจ์เวอร์เคอร์ คือ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรเรียนรู้และการทำงานของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ให้มีคุณลักษณะของการเป็นนอกลัดจ์เวอร์เคอร์

1.1.4 ฐานความรู้ที่ทันสมัยและมีคุณค่าของสถาบันอุดมศึกษา

1.1.5 ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ระหว่างความรู้ภายในและภายนอกของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา

1.2 ผู้บริหารจะต้องทราบสภาพที่แท้จริงในปัจจุบันของสถาบัน โดยทำการวิเคราะห์และประเมินวัฒนธรรมและความสามารถของสถาบัน เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ทำการเปรียบเทียบสภาพที่แท้จริงในปัจจุบันของสถาบันกับข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย ซึ่งจะเป็ข้อมูลช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ คือ สร้างและเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา เช่น โครงสร้าง งบประมาณ และ วัฒนธรรมสถาบัน ผู้บริหารต้องสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดม โดยในระยะเริ่มแรกนั้นควรดำเนินการในลักษณะของโครงการนำร่องจากหน่วยงานเล็กๆ ทำการประเมินปรับปรุงแก้ไข เมื่อบรรลุผลแล้วจึงค่อยๆ ขยายผลกว้างออกไปในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้นจนเกิดขึ้นทั่วสถาบัน

1.3 การนำการบริหารจัดการความรู้มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษานั้น อธิการบดีควรจัดตั้งหน่วยงานสำหรับการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน แต่งตั้งบุคคลภายนอกหรือผู้บริหารภายใน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการความรู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) ผู้บริหารจัดการความรู้เป็นผู้วางแผนในการพัฒนาทีมบริหารจัดการความรู้ ซึ่งมีฐานะเป็นทีมนอกลัดจ์เวอร์เคอร์ของสถาบัน ผู้บริหารจัดการความรู้และทีมนอกลัดจ์เวอร์เคอร์ จะทำหน้าที่โดยตรงในงานการบริหารจัดการความรู้

1.4 ในการพัฒนาฐานความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นนั้น ควรได้มีการพัฒนาแผนที่ความรู้และเว็บพอร์ทัลของสถาบันควบคู่ไปด้วยกัน เชื่อมโยงแผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล และ ฐานความรู้ ให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและอย่างมี

ประสิทธิภาพโดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต ทั้งระบบออนไลน์และระบบไร้สายโดยมีผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและดูแลระบบดังกล่าวโดยตรง

1.5 เพื่อให้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรกำหนดให้การบริหารจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

1.6 ใช้ข้อค้นพบจากการวิจัยเป็นข้อมูลเพื่อตัดสินใจ ในการพัฒนาหลักสูตรรายวิชาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้สำหรับจัดการเรียนการสอนให้แก่นักศึกษา และ ใช้สำหรับอบรมบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา และ สังคม

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรได้มีศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.2 ควรได้มีการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเน้นด้านการพัฒนาวัฒนธรรมผู้บริหารและวัฒนธรรมนักศึกษา

2.3 ควรได้มีการศึกษายุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ที่ใหม่ๆ อื่นๆ เพิ่มขึ้น

2.4 ควรได้มีการศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ที่มีการบูรณาการระหว่างระบบการประกันคุณภาพการศึกษากับระบบการบริหารจัดการความรู้

2.5 ควรได้มีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ ที่เน้นทรัพยากรบุคคลเป็นหลักกับเน้นเทคโนโลยีเป็นหลัก

2.6 ควรได้มีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการพัฒนา นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้ วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม และ วัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.7 ควรได้มีการศึกษาทฤษฎีความรู้ ตามแนวทางตะวันออกและตะวันตกอย่างลึกซึ้ง แล้วนำมาบูรณาการเพื่อสร้างเป็นแนวคิดใหม่ของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.8 ควรได้มีการศึกษาอย่างลุ่มลึก เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของแผนที่ความรู้ เว็บไซต์ ทอล และ ฐานความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.9 ควรได้มีการศึกษาอย่างลุ่มลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญ ของการเป็นนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ของสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชนเปรียบเทียบกับองค์การธุรกิจของรัฐและเอกชน



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมล เวียสุวรรณ และ นิตยา เวียสุวรรณ. 2540. แนวคิดการพัฒนาสื่อการเรียน การสอน และ  
แนวทางในการจัดการจัดตั้งศูนย์วิทยบริการด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา  
สำหรับสายงานด้านมัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ดันอ้อ แกรมมี่.
- กรีซ สืบสนธิ์. 2537. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กองบรรณาธิการ. 2543. ประชุมบทแห่งการจัดการความรู้. ไมโครคอมพิวเตอร์. 18, 177 (เมษายน):  
108-109.
- กอปร กฤตยาภิรม และ คณะ. 2542. การถ่ายทอดเทคโนโลยี. รายงานยุทธศาสตร์การพัฒนา  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- กิดานันท์ มลิทอง. 2540. เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2545. การพัฒนาทักษะความคิด. แหล่งที่มา: <http://www.ifd.or.th>
- ครรชิต มาลัยวงศ์. 2543. ฐานปัญญาไทยในโลกสากล. ราชบัณฑิตสถาน กระทรวงศึกษาธิการและ  
ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จรัส สุวรรณเวลา. 2545. อุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2543. เพลินเพื่อรู้. กรุงเทพมหานคร: พี.เพรส.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2545. หลักสูตรบูรณาการเพื่อสร้างคุณภาพทางปัญญา. วชิราวุธวิทยาลัย.  
ทบวงมหาวิทยาลัย. 2543. วิสัยทัศน์การอุดมศึกษา แนวความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาของ  
ประเทศ. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนา  
การศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549).
- ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544. ข้อมูลสถิติที่สำคัญของทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี  
ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทรงศักดิ์ สายเชื้อ. 2543. ทิศทางการพัฒนาของไทย: เส้นทางสู่ระบบเศรษฐกิจสังคมความรู้  
กระทรวงการต่างประเทศ. สมาคมสโมสรสราญรมย์ ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุน  
การวิจัย(สกว.) วันพุธที่ 29 พฤศจิกายน 2543 ณ วิเทศสโมสร กระทรวงการต่างประเทศ.

- ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล. 2543. บทบาทของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและ ICT กับ Knowledge-Based Economy. กระทรวงการต่างประเทศ สมาคมสโมสรสาทรรมย์ ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.).
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. เอกสารวิชาการ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เทียนฉาย กีระนันท์. 2544. บทบาทของมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาเศรษฐกิจ. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ สอ. ประเทศไทย ครั้งที่ 7 เรื่อง The role of Universities in a Knowledge Driven Economy. วันศุกร์ที่ 20 กรกฎาคม 2544 ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารสถาบัน 3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงศ์. 2537. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ สุธะบุตร. 2539. บทบาทสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์. อภิปรายในการสัมมนา. ประชาพิจารณ์ เรื่องวิกฤตอุดมศึกษาไทยและทางออกเอกภาพในเชิงนโยบายและการกระจายโอกาส 27 พฤศจิกายน 2539 ณ โรงแรมมารวยการ์เด้น กรุงเทพฯ.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542. วัฒนธรรมองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ 22, 83 (ก.ค.-ก.ย.): 45-59.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2543. ห้องสมุดดิจิทัล. กรุงเทพฯ: ฟีนี พลับลิชชิง.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2002. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: แอดวานส์อินโฟ เซอร์วิส.
- ปราโมทย์ นาคทรพร. บทบาทอาจารย์มหาวิทยาลัยในฐานะปัญญาชน  
แหล่งที่มา:<http://www.fridaycollege.org/index.php?object=Article.View>
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2539. นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. นิตยสารพิมพ์  
ประเวศ วสี. 2545. การจัดการความรู้. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่างโครงการนำร่องการ  
จัดการความรู้ 27 กรกฎาคม ณ จังหวัดกาญจนบุรี.
- ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และ ไพฑูรย์ สิ้นลรัตน์. 2542. ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาจากผลประชุม  
ระดับโลก. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ ผู้เส้นทางปฏิรูปอุดมศึกษาไทย  
ครั้งที่ 3 เรื่องศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย: บทเรียนจากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาชาติ  
วันพุธที่ 4 สิงหาคม 2542 ณ โรงแรมปรีซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร.
- พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒนะ. 2545. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พรชูลี อาชาวอำรุง. 2543. แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. รายงานวิจัยสนับสนุนโดยสำนักนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. 2544. การสอนโดยเน้นการคิดวิเคราะห์. เอกสารประกอบการประชุมเชิงวิชาการเรื่อง ปฏิรูปการเรียนรู้: นวัตกรรมการสอนระดับอุดมศึกษา วันที่ 30-31 กรกฎาคม 2544. ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. 2544. กระบวนการคิดสู่การสร้างวิสัยทัศน์: การคิดเชิงเหตุผล การคิดวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์. ใน เอกสารประกอบคำบรรยายและประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “โครงการพัฒนาคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย รุ่นที่ 2” กลุ่มงานพัฒนานักบริหาร สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. 2546. พื้นฐานการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม.  
แหล่งที่มา: <http://www.kmutt.ac.th/gmi/student/tim/TIM513/Document/1.ppt>
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูรณ์. 2539. ผู้นำโลกกาภิวัตน์. วารสารเทคโนโลยี.  
23, 125 (ตุลาคม-พฤศจิกายน): 167-169.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2542. การบริหารจัดการอุดมศึกษา: หลักการและแนวทางตามแนวปฏิรูป. รายงานเสนอต่อสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2542. หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาณี ไชยธีรานวัฒน์ศิริ. 2537. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่อวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิส่งเสริมนโยบายการศึกษา. 2546. การพัฒนายุทธศาสตร์อุดมศึกษา. รายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย.
- ยี่น ภู่วรรณ. 2543. การจัดการความรู้. ไมโครคอมพิวเตอร์. 18, 177 (เมษายน): 110-113.
- ยุคารักไทย. 2542. การบริหารการเปลี่ยนแปลง: จากแนวคิดสู่ปฏิบัติ. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด.
- รัตชัย ศักดิ์ชัยเจริญกุล. 2000. การจัดการภูมิปัญญากับแนวคิดที่แตกต่างจาก SAP. IT Management Business Strategy.
- รัตนา ดันบนเต็ก. 2531. การศึกษากับปรัชญา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- วิจารณ์ พานิช. 2545. การจัดการความรู้. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา(สจค.)
- วิจารณ์ พานิช. 2545. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา(สจค.).
- วิจารณ์ พานิช. 2546. สู่การสร้างสรรค์สูงส่งเต็มศักยภาพ: การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยไทย.  
แหล่งที่มา: [http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/km\\_university.pdf](http://kmi.trf.or.th/Document/Experience/km_university.pdf)
- วิจิตร ศรีสอาน. 2518. หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วิจิตร ศรีสอาน. 2543. การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย: ความสำเร็จและความล้มเหลว. วารสารเศรษฐศาสตร์ 28, 2 (พฤศจิกายน 2542 - กุมภาพันธ์ 2543).
- วิจิตร วรุตบางกูร. 2535. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. วิเชียร อยู่พูนทรัพย์. 1999. การจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กร. วารสารคอมพิวเตอร์ธุรกิจ 11, 125 (กรกฎาคม): 97-103.
- วีรวิช มาณะศิริรานนท์. 2542. การบริหารภูมิปัญญา. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. 2541. องค์การเรียนรู้: บทบาทที่มีต่อการพัฒนาองค์กร วารสาร มจร. วิชาการ 2, 3 (ก.ค.- ธ.ค.)
- สมชาย นำประเสริฐชัย. 2543. 5 นาทีกับการจัดการความรู้. ไมโครคอมพิวเตอร์. 18, 177 (เมษายน): 114-115.
- สมยศ นาวิการ. 2538. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัท บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สมฤดี วิศทเวทย์. 2536. ทฤษฎีความรู้ของอิวม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุชาติ ตันธนะเดชา. 2542. โครงการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: แนวคิดการศึกษาเรื่องผู้บริหารมหาวิทยาลัย. เอกสารการสัมมนา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธรรม อารีกุล. 2542. การอุดมศึกษา. รายงานการวิจัยประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี.
- สุธรรม อารีกุล. 2543. รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี.
- สุนทรชาติ เขียวพิเชษฐ. 2539. การวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุบรรณ พันธ์วิภาส และ ชัยวัฒน์ ปัญญาพงษ์. 2522. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ.  
กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สุภาณี เล็งศรี. 2543. การพัฒนาระบบการเรียนการสอนทางไกลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุมณฑา พรหมบุญ. 2543. แนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา. เอกสาร  
ประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการเรื่องการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย: การเปลี่ยนแปลงใหม่  
เพื่ออนาคต ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ สุขุมวิท กรุงเทพมหานคร 21 สิงหาคม 2543
- เสนาะ ดิยาวี. 2541. การสื่อสารในองค์กร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. 2543. หลักการบริหาร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุমানราชชน. พระยา. 2515. วัฒนธรรมเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: ราชบัณฑิตสถาน.
- อมรวิรัช นาคทรพร. 2543. วิถีทัศน์เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21. สารสารครศาสตร์  
28, 2 ( พฤศจิกายน 2542-กุมภาพันธ์ 2543).
- อรรธรณ ปิรันธน์โอวาท. 2542. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- แอสแคป. 2535. คู่มือการฝึกอบรมด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ.

## ภาษาอังกฤษ

- Achava-Amrung, Pornchulee. 2001. Knowledge management in higher education. Bangkok:  
Chulalongkorn University.
- Al-Ali, Nermein. 2002. Knowledge management and business needs. Franklin Pierce Law Center.  
Boston Chap.
- Alavi, Maryam. 1997, November. Knowledge management and knowledge management  
system. Available from: <http://www.rhsmith.umd.edu/malavi/icis-97-KMS/index.htm>
- Allee, Verna. 1997. The knowledge evolution. Butterworth-Heineman.



- Allee, Verna. 1997, November. 12 principles of knowledge management. training & development 51(11): 71.
- Allen, P.A. 1988. mission of college and university. San Francisco: Jossey-Bass.
- Anderson, Arthur and the American Productivities and Quality Center. 1995. Houston, Texas.
- Barnett, Ronald. 1996. The limits of competence. SRHE and open university press.
- Bartol, Kathryn M. and David C. Martin. 1997. Management. 3rd ed. New York.
- Bateman, David H. 1996. Sharing knowledge. CA Magazine 129: 35-8.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. 1999. Management, 4th ed. New York: Irwin McGraw-Hill Company Inc.
- Barrow, Robin & Milburn, Milburn. 1986. A dictionary of educational Concept. WHEATSHEAF Books LTD: 122-127.
- Beckman, T. 1997. A methodology for knowledge management. Proceedings of the LASTED international conference on AI and soft computing.
- Bennett, Bill. 2001. Just who are the knowledge workers?. [Online]. Available from: <http://australia.internet.com/r/article/jsp/sid/11300>
- Berio, David K. 1960. The process of communication. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Borghoff, U.M. and Pareschi, R. 1998, December. Information technology for knowledge management. [Online]. Available from: <http://www.iicm.edu/jucs>
- Boyle, R.P. 1966. Causal theory and statistical measures of effect: A Convergence. American Sociological Review, 56
- Brigham, Alex. 2001. Knowledge-worker. The New Corporate University Review. [Online]. Available from: <http://www.traininguniversity.com>
- Brooking, Annie. 1999. Corporate memory: Strategy for knowledge management. London: International Thomson Business Press.
- Brubaccher, John S. 1977. On the philosophy of higher education. Jossey-Bass Publishers.
- Bukowitz, R. and Willuams, L. 1999. The knowledge management fieldbook. Great Britain, Pearson Education.
- Bush, Tony. 1995. Theories of educational management. University of Leicester, London: Paul Chapman Publishing.

- Certo, Samuel C., and Peter, J. Paul. 1991. Strategic management: Concept and applications. New York: McGraw-Hill.
- CERI/OECD. 2000. Knowledge management: The new challenges for firms and organisations. high-level forum, 21 and 22 September 2000, at Courtard by Marriott Hotel, 350 Dalhousie Street, Ottawa, Canada.
- Choi, Yong Suk. 2000. An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management. A dissertation presented to faculty of the graduate college at the University of Nebraska in partial fulfillment of requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Clark, Burton R. and Neave, Guy R. 1992. The encyclopedia of higher education. Pergamon Press Ltd. Headington Hill Hall. UK, B.P.C.C. Wheatons Ltd., Exeter.
- Currall, S. C. 1992, June. Group representative in education institutions: An empirical study of superintendents and teacher union presidents. Journal of Applied Behavioral Science 28(2): 296-317.
- Curtis, Kent. 2003. Six principles for building trust. McGraw-Hill Companies Inc.
- Daft R.L., Lengel R. H. 1984. Information richness: a new approach to managerial behaviour and organization design, Research in organizational behaviour 6, 2 :191.
- Daft, Richard L. 2000. Management, 6th ed. Chicago: The Dryden Press
- Dasgupta, P. 1988. Trust as a commodity. In D. Gambetta(Ed.). Trust. Massachusetts: Basil Blackwell.
- Davenport, T 1997. Some principles of knowledge management. [Online]. Available from: <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence. 1998. Working knowledge. HARD BUSINESS SCHOOL Press Boston, Massachusetts
- De Volder, Mark Daniel. 1999. University in diversity through synergy, as applied to first baptist church, version, British Columbia, Canada. A ministry focus paper presented to the faculty of the School of World Mission And Institute of Church Growth. FULLER THEOLOGICAL SEMINARY In partial fulfillment of the requirements for the Degree Doctor of Ministry.

- Drucker, P. 1987. Management, the problem of successes. Academy of management executive 11, 1: 13-19.
- Drucker, P. 1995. Managing in the time of great change. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. 1999. Management challenge for the 21st century, harper business, New York:
- Duncan, R. and Weiss, A. 1979. Organizational Learning: Implications for organizational design, research in organizational behavior. 1: 75-123.
- Earl, Michael J. 1983. Knowledge as strategy: Reflections on Skandia International and Shorko Films. In Prusak, Laurence(Ed.) 1997. Knowledge in organizations. Boston: Butterworth-Heinemann
- Educators Learning Network. 2001. Building a culture of trust. Compass knowledge group, Inc. [Online]. Available from: <http://www.elnetonline.com>
- Epstein, Lisa Dickstein. 2000. Sharing knowledge in organizations: How people use media to communication. A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of doctor of philosophy in Business Administration in the GRADUATE DIVISION of the University of California, Berkeley.
- Ethridge, Robin R.; Hadden, Cynthia M.; and Smith, Michael P. 2000. Building a personallized education portal. Educase Quarterly, Number 3.
- Fiol, M. and Lyles, M. 1985. Organizational learning the art . Acedemy of Management Review 4 : 803-813.
- Ford, Dianne. 2001. Trust and knowledge management: The seeds of success. Queen's School Business. Queen's KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises. [Online]. Available from: <http://www.business.queensu.ca/kbe>
- Fraenkel, Jack R. and Wallen, Norman E. 2000. How to design and evaluate research in education. (n.p.): McGrawHill.
- Garbi, Esmeralda. 1998. Contingencies of learning: essays on the strategy implications of organizational learning. Organizational environment and knowledge sharing. A dissertation submitted in partial satisfactory of requirements for the Degree Doctor of Philosophy in Management. University of California Los Angeles.

- Gill, Athar. Organization knowledge management: Knowledge management strategies. Faculty of Information Studies University of Toronto. [Online]. Available from:  
<http://www.cs.toronto.edu/~mklp/lis2103>
- Goh, S.S. 2000, April. Learning Organization: A knowledge perspective in the context of NPC Malaysia. A paper presented at APO symposium on learning organization, Seoul, Korea.
- Goupil, Dominique. 2001. Knowledge workers, new workgroups, and new demands for information management. Knowledge Workgroup White Paper.
- Grace Mei-Tzu Wu Davis. 1999. A test of an interpersonal trust model. A dissertation submitted in partial satisfactory of requirements for the degree doctor of philosophy in the University of Southern Mississippi.
- Green, Charles H. 2001. The trust advisor. [Online]. Available from:  
<http://www.chrms.org/Presentation4/sld001.htm>
- Griffin, Ricky W. 1999. Management, 6 th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Grover, V and Darvenport T. 2001. General perspective on knowledge management: fostering a research agenda. General of management information system, 18(1): 5-21
- Gruber, Hans-Georg. 2000. Does organizational culture affect the sharing of knowledge? the case of a Department in High-Technology Company. A thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies and research in partial fulfillment of The requirements for the Degree of Master of Management Studies. Carleton University Ottawa, Ontario.
- Haag, Stephen . 1999. Your role as a knowledge worker. [mline]. Available from:  
<http://www.psu.edu/dep/cac/ets/projects...tol/tsld029.htm>
- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. 1999, March-April. What's your strategy for managing knowledge?, HBR: 106-116
- Harris, D.B. 1996, September. Creating a knowledge centric information technology environment. [Online]. Available from: [http://www, htcs.com/ckc.htm](http://www.htcs.com/ckc.htm)
- Harvard Business School Press. 1998. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston: 1-223.
- Hawkins, Brian L. and Morly, Jay. 2002. Web portals and higher education: Technologies to

- make IT personal. Jossey-Bass Inc.
- Hollander, E.P. 1978. Leadership dynamics. New York: The Free Press.
- Hu, Jianshun. 1999, May. Knowledge management for texpros. Doctoral's dissertation, Department of Computer and Information Science, New Jersey Institution of Technology.
- Iversen, Mikael. 1999. Synergy and organization: The case of Danfoss. Department of Industrial Economics and Strategy. Copenhagen Business School. Nansensgade 19, 6. DK-1366 Copenhagen K, Denmark.
- Johnson William L. 1984. Using system approach in education. Education 2: 135-138.
- Kasperson, R.E., Golding, D., & Tuler, S. 1992. Social distrust as a factor in siting hazardous facilities and communicating risks. Journal of Social Issues 48(4): 161-187.
- Keeves, John P. 1988. Educational research, and methodology, and measurement: An international handbook. Oxford: Pergamon Press.
- Kinlaw, D.C. (1995). The practice of empowerment. Hampshire: Gower Publishing.
- Kirsch, V. 2002. Synergy or complexity theory: Which one belongs in the ICU?. ICUs and Nursing Web Journal.
- Koeing, Michael E.D. 1999. Education for knowledge management. Information Services & Use. 19 (1): 17.
- Kreithner, Robert. 1998. Management, 7 th ed. New York: Houghton Mifflin.
- Krippendorff, Klaus. 1980. Content Analysis: An introduction to its methodology. Bever Hill , California: Sage Publications.
- Krogh, Van G. 1998. Care in knowledge creation. California Management Review. 40, 3.
- Kuh G. D., White E. J., 1988. The invisible tapertry: Culture in american colleges and universities. Ashe-ERIC Higher Education Report No.1 Association for the Study of Higher Education, Washington, DC.
- Laudon, K.C. & Laudon, J.P. 1993. Business Information System. New York: The Dryden Press.
- Lee, Zoonky. 1999, May. Knowledge creation, innovation and information technology: revitalizing roles of middle managers in large hirarchical organizationa(knowledge management). Doctoral dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Southern California.
- Lee Suan Hiang. 2001, April.. In a knowledge-based economy. APO New 31, 4.



- Lee Y. 1997. Collective knowledge: An instructional learning perspective. Cambridge: Cambridge research Group.
- Lengel, J.E. and Hunt, T. 1988. The Science of communication media as an executive skill. The Academy of Management Executive, 11Z3X: 225-232.
- Lewis, Will. 2001. Building a Knowledge Base of Morphosyntactic Terminology. IRCS Workshop on Linguistic Databases, University of Pennsylvania (12): 11-13.
- Lexicon, Omnibus. 2001. Knowledge Worker. Available from:  
<http://www.fourthwavegroup.com/Publicx/982w.htm>
- Likert, L.R. 1967. The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.
- Long, R. 1992 Responsibilities of higher education institutions. Unpublished paper.
- Lucas, Henry C. 1985. The Analysis, design, and Implementation of Information System. 3rd New York: McGraw-Hill Book.
- Maccalium, Irene F. 2000. Effective Communication: A Study of manager/employee communications in an organization. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Art in Leadership and Training. Royal Roads University. [Online]. Available from:  
<http://www.knowledgeharvesting.org/kho/articles/KM%20Technology%20Review.pdf>
- Macdonald, Catherine J. 1999. Faculty development in education technology. doctor of education in the Department of Curriculum and Instruction of the College of Education. The University of Cincinnati.
- Mackler, Mark. 2001. Influence on the performance of organizational knowledge transfer. A dissertation submitted to the Faculty of The College of Business in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Florida Atlantic University.
- Malhotra, Y. 1996. Organizational learning and learning organizations: an overview. [Online]. Available from: [http:// www. brint.com/OrgLrng.htm](http://www.brint.com/OrgLrng.htm)
- Mannion, Patrick Thomas. 1999. The Relationship of principal transformational leadership characteristics to principal trust characteristics, colleague trust characteristics, and organizational trust characteristics. A dissertation. submitted in partial fulfillment of

- the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Rockefeller College of Public Affairs & Policy Information Science Ph.D. Program
- Marchi, Glenn R.. 1999. The role of the internet in learning organizations. A dissertation submitted to the University at Albany, State University of New York in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Rockefeller College of Public Affairs & Policy Information Science Ph.D. Program.
- Marquardt, M.J. 1996. Building the learning organization. New York: McGraw-Hill.
- Matacio, Dough. 1996. Reflections on synergy for MCOL leaders: working together in multicultural. christian organization. unpublished manuscript.
- Mathern, Dennis. 1998. Leadership strategies of american university presidents: A leadership model analysis. A dissertation . Submitted to the Graduate Colledge of Bowling Green State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorooman, F.D. 1995. An intergrative model of organizational trust. Academy of Management Review 29(3) : 709-734.
- Meredith, Rob. 2000. Getting the messages with communicative knowledge management. School Information of Management & Systems, Monash University.
- Merode, Louis.. 2000. Knowledge management. Silver Creek Associates. [Online]. Available from: [http://www.trg-inc.com/orgchange/LdeMerode\\_CofPs.pp](http://www.trg-inc.com/orgchange/LdeMerode_CofPs.pp)
- Merron, Keit. 2000. The heart of leadership. Leadership pathways. [Online]. Available from: <http://math.ucsd.edu/~abog/conferences/2000/speakers/merron/tsld001.htm>
- Metsa-Simola, niina. 2002. Using company culture to promote organizational change. Seminar study in business strategy and international business.
- Milam, John H. 2002. Knowledge management for higher education. ERIC DIGEST.
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall strategic planning. New York: The press
- Moran, R.t. & Harris, P.R. 1982. Managing cultural synergy. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Morris, J. & Moberg, D. 1994 Work organization as contexts for trust and betrayal. In Sarbin, T., Carney, R. & Eoyang, C. (Eds.) Citizen espionage: studies in trus and betrayal. Praeger, Westport, CT: 163-187.

- Morris, Van Cleve. 1981. Deaning: middle management in academe. Champaign: University of Illinois Press.
- Morrissey, John. 1998. Principles of knowledge management. Modern Healthcare 28(7) : 42.
- Murray, P.C. 1997. Information, knowledge, and document management technology. KM Metazine. [Online], 1 (2). Available: <http://www.ktic.com/topic6/13-term0.html>
- Newman, John H. 1960. The idea of the university. Cambridge: Harvard University Press.
- Neilson, Robert E. 2001. Role of the CKO. Information Resources Management College, Nationa Defence University.
- Nelson, Richard. 1982. The role of knowledge in R & D efficiency. Quarterly Journal of Economics 96 : 453-470.
- Nickols, Fred. 1999. The knowledge in knowledge management. The Knowledge Management Yearbook 2000-2001. Boston: Butterwprth-Heinermann.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- O'dell, C., & Grayson, Jr., C.J. 1998. If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice. New York, NY: The Free press.
- OECD. 1996. The Knowledge-Based Economy, PARIS.
- Olscheske, Thomas John. 1999, Apil. Knowledge creation and discovery learning team: A case study exploring the dynamics of knowledge creation, utilization, and tranfer in Bio-Techonology R&D Groups. Doctoral's Dissertation, university of Wisconsin-Madison.
- Ping, Charles J. 1997. Educational imperatives for new era. Proceeding of the regional conference on higher education, Tokyo, Japan, 8-10 July , UNESCO.
- Petrides, Lisa A. and Nodine, Thad R. 2003. Knowledge Management in Education: Defining the Landscape. The Institute for Study of Knowledge Management in Education.
- Polyanyi, M. 1996. The tacit dimension. London: Routledge.
- Poynder, 1998, Janury. Getting to the nuts and bolts of knowledge management. Information World Review 135: 42-45.
- Probst, G., & Buchel, B. 1997. Organizational learning: The competitive advantage of the future. London: Prentice Hall.

- Process Edge. 2002. Building trust. [Online]. Available from:  
<http://www.processage.com/store/paperculture/whitepaperkmculture5.htm>
- Prusak, Laurence. 1997. Knowledge in organizations. Butterworth-Heineman.
- Raj, Madhu. 1996. Encyclopaedic Dictionary of Psychology and Education. Volumn 3 (M-Z).  
 New Delhi: ANMOL Publications PVT.
- Rentz, Audrey L. and Saddlemire, Gerald L. 1988. Student Affairs Functions in Higher Education.  
 Southern California: Charles Thomas.
- Ribiere, Vincent Michel. 2001. Assing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture. A dissertation submitted to The Faculty of The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University in partial satisfaction of the requirments for the Degree of Doctor of Science.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 1999. Management, 6 th ed. Boston: Prentice-Hall.
- Roberts, J. 2000. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technology in knowledge tranfer. Technology Analysis & Strategic Management 12(4): 429-444.
- Rodwell, C.M. 1996, January. An analysis of concept of empowerment. Jornal of Avanced Nursing : 305-313.
- Rogers, Benedict. 2000, September. Sharing knowledge can boost efficiency: expert. HONG KONG IMAIL
- Ronald, Barnett. 1996. The limits of competence. SRHE and Open University Press.
- Rotter, J.(1967). A new scale for the measurement of interperson onhandshake. Negotiation Journal 8: 365-377.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. 1998. Introductionto special topic forum. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review 23(3): 393-404.
- Ruscio, Kenneth P. 1987. Bridging specialization: Reflections from Biolgy and Political Science. Review of higher education 10 : 29-45.

- Salisbury, David F. 1996. Five Technologies for Educational Change. Educational Terchnology  
New Jersey: Publications Englewood Cliffs.
- Sanyal, B.C. 1999. Income generation actives. A lecture in UNESCO Sub-Regional Symposium  
on University Management Reform. Bangladesh.
- Sarmeto, Anabela and Corria, Ana Maria. 2003. Knowledge management: A Rewarding  
Challenge for SME's. Paper presented at Information Resources Management Association  
International Conference, in Philadelphia(PA), 18-21 May.
- Savary, M. 1999. Knowledge management and competition in the consulting industry, California  
Management Review 41, 2.
- Schermerhorn, John. R. Jr. 1999. Management, 6 th ed. John Wily & Sons, Inc. New York.
- Schwen, Tom & Waang, Fengkwei 1999. Knowledge Management. [Online]. Availablefrom:  
<http://indiana.edu/~istkm/syllabus.html>.
- Semprvivo, Phillip C. 1976. System analysis: definition, process, and design. Chicago. Science  
Research Associates, Inc.
- Senge, P.M. 1990. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.  
New York: Doubleday.
- Shaw, R. & Perkins, D. (1991). Teaching organization to learn.. Organization Development  
Journal, Winter. 1-12
- Shaw, Wendy J. 1999. Knowledge Management. A project presented to the Faculty of California  
State University Dominguez Hills. In partial fulfillment of the Requirements of the  
Degree Master of Science in Quality Assurance: Service/Healthcare Option : 1-14.
- Shirlay, R.C. 1983. Identify the level of strategy for a colledge or university. Long Range  
Planning 16(3): 92-98.
- Shrader, Ralph W. 2002. Leadership in an Age of Uncertainty: The trust factor. Washing DC  
Convention Center.
- Simon, H. 1969. Sciences of The Artificia. Cambridge, MA.: MIT press.
- Sitkin, S.B.&Roth, N.L. 1993, August. Explaining the limited effectiveness of legalistic  
“remedies” for trust/distrust. Organizational Science 4(3): 367-392.



- Smith, David M. 2000. Leadership and professional competencies: Serving higher education in Era of Change. A dissertation in education. Presented to Faculties of the University of Pennsylvania in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- Spinnello, Richard A. 1998, November. The knowledge chain. Business Horizons, University Kelley School of Business.
- Stancosky, Michael. 1999. A systems approach to engineering and managing a knowledge management system. George Washington University
- Steiner, EliZabeth. 1988. Educology. Sydney, NSW
- Steiner, EliZabeth. 1990. Edocology. Bloomington. Indiana: Indiana University Press.
- Stevenson, D.A. 1995, June. Intellectual capital & EA. enterprise architecture. Extract from Mcom(Information System) [Online] Available:  
<http://users.iafrica.com/d/de/denniss/text/busthem1.html>.
- Stewart, Thomas A. 1991, June. Brain power. Fortune magazine. 44-60.
- Stewart, Thomas A. 1997. Intellectual capital. New York: Doubleday.
- Stone, P.J., Dunphy, D.C., Smith, M.S., and Ogilvie, D.M. 1966. The general inquirer: A computer approach to content analysis. Cambridge: MIT Press.
- Sveiby, K.E. 1997. What is knowledge management? [Online]. Available from:  
[http://www2.eis.net.au/~karlerik/Knowledge Management.html](http://www2.eis.net.au/~karlerik/Knowledge%20Management.html)
- Sveiby, K.E. 1998, April. Intellectual capital and knowledge management. [Online]. Available from: <http://www.sveiby.com.au>
- Taylor, J. & Wacker, W. 1997, June. Speak the future. Wired 5.06 : 100-107.
- Taylor, R. M. (1996). Knowledge Management. [Online]. Available from:  
<http://ourworld.compuserve.com/homepages/roberttaylor/km.htm>
- Tellefsen, Thomas E. 1990. Improving college management: An integrated systems approach. San Francisco: Jossey-Bases Publishers.
- The Economic and Social Council. 2000. Development and Internationa Coooperation in the Twenty-First Century:The Role of Information Technology in the Context of a Knowledge-Based Global Economy. New York: ECOSOC.

- The Random House College Dictionary. 1988. New York
- Thomas-Gallet, R. Mary. 1998. Cultural synergy: An analysis of the impact of gender and race on the operations of administrators and faculty on understanding and managing diversity in higher education. A dissertation submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirement for the Degree of Doctor of Philosophy. Iowa State University.
- Tobin, Tom. 2003. Ten Principles for Knowledge Management Success. Seviceware technologies, Inc. [Online]. Available from:  
<http://www.serviceware.com/pdf/whitepaper-tenprinciples.pdf>
- Tracy, D. 1990. 10 Steps to empowerment: A common-sense guide to managing people. New York: Willium Marrow and Company
- Turban, E. & Frenzel, L E. 1992. Expert systems and applied artificial intelligence. New York: Macmillan. What is knowledge management? A selection of definitions from different perspectives. [Online]. Available from: [http:// www.brint.com/km/kmdefs.html](http://www.brint.com/km/kmdefs.html)
- UNESCO. 1998. National Strategies and Regional Co-operation for the 21 st Century. Proceedind of the Regional Conference on Higher Education, Tokyo.
- United Nations Education, Scientific and Cultural Organization.1998. Higher education in the twenty-first century : Vision and action. World Conference on Higher Education. Paris(10): 5-9.
- Vail, Edmond F. 2000. Using Models for Knowledge Management. Knowledge Management Review. Melcrum Publishing Ltd.
- Von Krogh, Georg. 1998. Care in knowledge creation. Carlifornia Management Review 40(3).
- Webster, M. 1988. Newcollegiate dictionary. Spring Field Mass:GXC Merison.
- Wheatley, M.J. 1992. Leadership and the new science.' learning about organization frown an orderly universe. [S.I.]: BerretKoehler Pub.
- White, T. 1997, June. Chains of command that block information stifle creative vision. Sunday independent business, 10.
- Wiig , K. 1993. Knowledge management foundation, Schema Press, Arlington, TX.
- Wiig, K. 1997 Knowledge Management: Where Did it Come From and Where Will It Go? Expert Systems with Applications, Vol. 14

- Wilson, Larry Todd. Knowledge Mangement. Technology Review. [Online]. Available from:  
<http://www.knowledgeharvesting.org/kho/articles/KM%20Technology%20Review.pdf>
- Woods, B. 2001. Sharing the intellectual weath. Chief Executive, 20-23.
- World Bank. 2000. About Knowledge Sharing. [Online]. Available from:  
<http://www.worldbank.org/ks/html/about/html>
- Yoder-Wise, P.S. Learning and manageing in nursing. (2 nd ed.). St. Louis: Mosby.
- Yong Suk Choi. 2000. An empirical study of factors affecting successful imp;ementation of knowledge management. A dissertation submitted to the graduate faculty in partial fulfillment of the requirement for the Degree of Doctor of Philosophy. Licoln, Nebraska.
- Zack, Michael H. 1999. Managing Organizational ignorance. The Journal of the Institue for Knowledge Management, Spring.
- Zucker, L. 1986. Production of trust: Institutional soures of economic structure, 1840-1920. In Straw, B. & Cummings, L.(Eds). Research in organizational behavior 1. 8, JAI Press, Greenwich, CT: 53-111.



สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่ออธิการบดีผู้ให้สัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### รายชื่ออธิการบดีผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	ชื่อสถาบัน
1	รองศาสตราจารย์ ทันตแพทย์ ดร.จิรศักดิ์ นพคุณ (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	รองอธิการบดี	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2	ดร.ศักดิ์ อินทวิชัย (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	ผู้ช่วยอธิการบดี	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3	รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงศ์	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4	รองศาสตราจารย์ ดร.พูน วีระประเสริฐ	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยศิลปากร
5	รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธชา พรหมบุญ	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6	รองศาสตราจารย์ ดร.ชนศักดิ์ ป้ายเที่ยง (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	รองอธิการบดี	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
7	รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา จรุงกิจอนันต์	อธิการบดี	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
8	รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
9	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี
10	ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	ที่ปรึกษาอธิการบดี	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
11	ดร.วัลลภ สุวรรณดี	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
12	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันจิรา วงษ์เขมทอง	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยคริสเตียน
13	นายแพทย์จุฬาเกษม ชินะผา	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
14	ศาสตราจารย์ ดร.บุญเสริม วิสกุล	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
15	ดร.มานิต บุญประเสริฐ (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	รองอธิการบดี	มหาวิทยาลัยรังสิต
16	รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ภิรมย์รัตน์ (ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี)	รองอธิการบดี	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
17	นายพรชัย มงคลวนิช	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยสยาม
18	รองศาสตราจารย์ ดร. จีระเดช อุสวัสดิ์	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
19	รองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ โหมะวิไลกุล	อธิการบดี	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

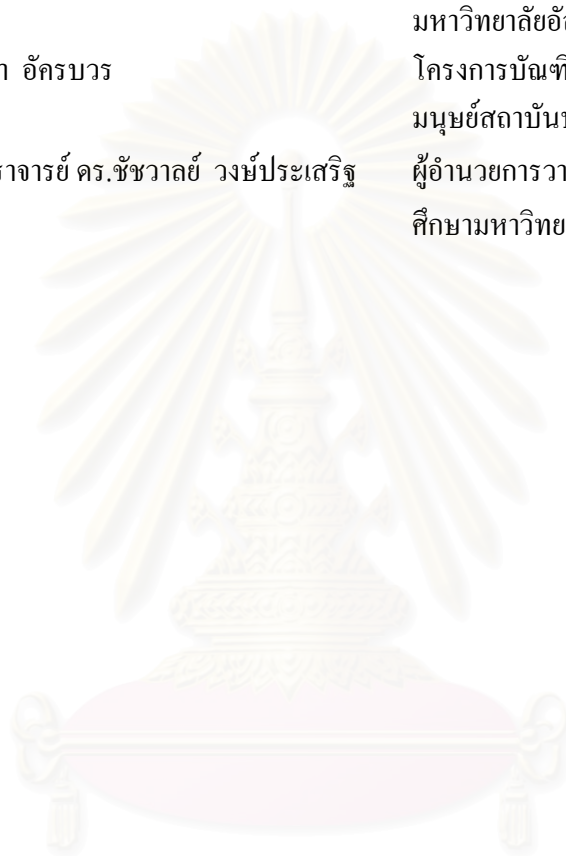
### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

- |   |  |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.จ่านง วิบูลย์ศรี   | อดีตรองคณบดีคณะนิติศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย               |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์ | ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์<br>มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม |
| 3. พล.ร.ต. หญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์    | อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ                          |
| 4. ดร.สมหมาย จันทร์เรือง                | ผู้ช่วยอธิการบดี และ คณบดีคณะนิติศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยสยาม       |

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการความรู้

- |   |   |
|---|---|
| 1. ศาสตราจารย์ นพ. วิจารย์ พานิช                | ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการ<br>ความรู้เพื่อการพัฒนา(สจก) |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ สุขปรีดี               | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม                                     |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร         | อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช                          |
| 4. ดร.ครรชิต มาลัยวงศ์                          | ประธานที่ปรึกษาบริษัท ไอซีซี<br>อินเตอร์เนชั่นแนล มหาชนจำกัด    |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ          | ภาควิชาการบริหาร คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย          |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันชนเดชา       | ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย          |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ | ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย        |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง       | ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย       |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.จ่านง วิบูลย์ศรี           | อดีตรองคณบดีคณะนิติศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย              |
| 10. รองศาสตราจารย์ ดร.ชนศักดิ์ ปાયเที่ยง        | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>สถาบันเทคโนโลยีพระนครเหนือ           |

- |   |  |
|---|--|
| 11. รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ชิวพิมาย          | ภาควิชาเทคโนโลยี คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยขอนแก่น                    |
| 12. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย ภิรมย์รัตน์         | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีปทุม   |
| 13. รองศาสตราจารย์ นพ. อภิชาติ ศิวายธร          | รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพงาน<br>คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล                |
| 14. รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิณฑนันทน์           | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ               |
| 15. ดร.จิรประภา อัครบวร                         | โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร<br>มนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ | ผู้อำนวยการวางแผนพัฒนาคุณภาพการ<br>ศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต                |



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

เครื่องมือในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง .....

สถานที่ทำงาน.....วัน-เวลาที่ให้สัมภาษณ์.....

### กรอบการสัมภาษณ์

1. ในทัศนะของท่าน โดยธรรมชาติแล้วความรู้จำแนกออกเป็นกี่ประเภท ท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน(tacit knowledge) และ ความรู้ที่บันทึกไว้ในสื่อ(explicit knowledge) และท่านมีแนวคิดและแนวทางในการดำเนินการอย่างไร เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่าง tacit knowledge และ explicit knowledge
2. ท่านมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาต่อไปนี้ ระบบอุดมศึกษาไทยและสากล อุดมศึกษากับสังคม องค์ประกอบระบบอุดมศึกษา การปกครอง การบริหารจัดการ อาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย สาาสตร์สาขาต่าง ๆ และท่านให้อันดับความสำคัญต่อองค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาดังกล่าวอย่างไร เพราะเหตุใด
3. ท่านมีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ท่านมีแนวคิดที่จะนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ในสถาบันของท่านหรือไม่ อย่างไร เพราะเหตุใด
4. ตามความคิดของท่าน อะไรคือปัจจัยที่สำคัญของการบริหารจัดการความรู้ และท่านมีแนวทางจัดการกับปัจจัยดังกล่าวอย่างไร
5. ท่านคิดว่าอะไรคือโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ของการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ท่านมีแนวคิดอะไรและอย่างไรในการจัดการกับโครงสร้างพื้นฐานนั้น
6. ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการย่อยอะไรบ้าง ท่านให้อันดับความสำคัญของแต่ละกระบวนการอย่างไร เพราะเหตุใด และท่านจะให้การสนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้อย่างไร
7. ท่านมียุทธศาสตร์และมาตรการที่สำคัญอะไรบ้าง อย่างไร ที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
8. ในทัศนะของท่าน อะไรคือสิ่งท้าทายในการบริหารบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพราะเหตุใด และจะจัดการการกับสิ่งท้าทายนั้นอย่างไร
9. ท่านมีแนวคิดอย่างไร กับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ต่อไปนี้ ผู้บริหาร การสื่อสารความรู้ นักความรู้(knowledge workers) วัฒนธรรมอุดมศึกษา วัฒนธรรมการไว้วางใจ ปลั่งร่วม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ เทคโนโลยีสื่อสารความรู้ และ ฐานความรู้



# วิทยานิพนธ์หลักสูตรดุสิต

เครื่องมือในการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

A DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS

IN THAI HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อ้าวอ่ารุง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.กมล สูดประเสริฐ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายบุญส่ง หาญพานิช

นิสิตดุสิตบัณฑิตภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสยาม

1 กันยายน 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

กระผม นายบุญส่ง หาญพานิช หัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม ปัจจุบันเป็นนิสิตคุศุภบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ” วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพล โครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ และ สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมุ่งเน้นในเรื่องการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริการความรู้

ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของท่านทุกคน เป็นพลังเสริมสร้างในการตัดสินใจและมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวม ทำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของท่านที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นายบุญส่ง หาญพานิช)

หัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม

นิสิตคุศุภบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถาม

### รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามทั้งหมดแบ่งเป็น 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความรู้ องค์ความรู้ และ การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
- ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้
- ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย
- ตอนที่ 5 ตารางการตัดสินใจ

#### ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ประเภทสถาบัน / มหาวิทยาลัยที่ท่านสังกัด

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ประเภทจำกัดรับนักศึกษาของรัฐ    | <input type="checkbox"/> 3. ในกำกับของรัฐ |
| <input type="checkbox"/> 2. ประเภทไม่จำกัดรับนักศึกษาของรัฐ | <input type="checkbox"/> 4. เอกชน         |

2. ลักษณะงานที่ท่านทำในปัจจุบัน

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. งานบริหารวิชาการ | <input type="checkbox"/> 4. งานบริหารสถาบัน              |
| <input type="checkbox"/> 2. งานบริหารบุคคล   | <input type="checkbox"/> 5. งานบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา |
| <input type="checkbox"/> 3. งานบริหารการเงิน | <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ โปรดระบุ.....          |

3. ตำแหน่งบริหารของท่านในปัจจุบันคือ

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. รองอธิการบดี     | <input type="checkbox"/> 4. รองคณบดี            |
| <input type="checkbox"/> 2. ผู้ช่วยอธิการบดี | <input type="checkbox"/> 5. ผู้อำนวยการ         |
| <input type="checkbox"/> 3. คณบดี            | <input type="checkbox"/> 6. อื่นๆ โปรดระบุ..... |

4. วุฒิการศึกษา

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ปริญญาเอก            | <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาตรี           |
| <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาโท             | <input type="checkbox"/> 5. อื่นๆ โปรดระบุ..... |
| <input type="checkbox"/> 3. ประกาศนียบัตรชั้นสูง |   |

5. เพศ

- |                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. หญิง | <input type="checkbox"/> 2. ชาย |
|----------------------------------|---------------------------------|

6. อายุ

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. มากกว่า 50 ปี | <input type="checkbox"/> 3. 30 - 40 ปี    |
| <input type="checkbox"/> 2. 41 - 50 ปี    | <input type="checkbox"/> 4. ต่ำกว่า 30 ปี |

## ตอนที่ 2 ธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ และการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

โปรดทำเครื่องหมาย (4) ลงในช่องอันดับความสำคัญว่า รายการต่าง ๆ ท่านคิดว่าในสภาพปัจจุบันเกิดขึ้นมากน้อยในระดับใด และรายการดังกล่าวท่านมีความต้องการให้เกิดขึ้นมากน้อยในระดับใด

5 = มากที่สุด    4 = มาก    3 = ปานกลาง    2 = น้อย    1 = น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ก. ธรรมชาติความรู้</b>											
1	ท่านคิดว่า บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้ใช้ความรู้ต่อไปนี้ (ข้อ 2.1-2.2) มาก-น้อยเพียงใด สำหรับการทำงาน										
	1.1 ความรู้ที่อยู่ภายในบุคคล(Tacit Knowledge) เช่น ความคิด ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญ ที่ยังไม่ถูกเผยแพร่หรือบันทึกสู่ภายนอก										
	1.2 ความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล(Explicit Knowledge) เช่น คู่มือ ตำรา ระเบียบ กฎเกณฑ์ และความรู้อื่น ๆ ที่บันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ										
2	ในหน่วยงานของท่าน ได้มีการบันทึกประสบการณ์ และความชำนาญ ของบุคลากร เก็บไว้ในสื่อต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ได้อีกภายหลัง มาก-น้อยเพียงใด										
3	รูปแบบปฏิสัมพันธ์ ระหว่างความรู้ที่อยู่ภายในและที่อยู่ภายนอกบุคคล (ข้อที่ 3.1-3.4) เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน มาก-น้อยเพียงใด และท่านอยากให้เกิดขึ้น มาก-น้อยเพียงใด ในแต่ละรูปแบบ	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.1 จากความรู้ภายในบุคคลนำออกสู่เป็นความรู้ภายนอกบุคคล (เช่น ความรู้เชิงประสบการณ์ถูกแปลงให้เป็นความรู้เชิงเอกสาร )										
	3.2 จากความรู้ภายนอกบุคคลนำไปสู่ความรู้ภายในบุคคล (เช่น การบูรณาการหรือการ ผสมผสานความรู้เชิงเอกสาร เข้าด้วยกัน )										
	3.3 จากความรู้ภายนอกบุคคลนำเข้าสู่ความรู้ภายในบุคคล (เช่น ความรู้เชิงเอกสารถูกแปลงให้เป็นความรู้เชิงประสบการณ์หรือทักษะ )										
3.4 จากความรู้ภายในของบุคคลนำไปสู่ความรู้ภายในของบุคคล (เช่น บูรณาการหรือ ผสมผสานความรู้เชิงประสบการณ์หรือทักษะ เข้าด้วยกัน )											









ข้อที่	รายการ	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำของสถาบัน ได้ใช้อำนาจต่อไปนี้ (ข้อที่ 4.1-4.3) มาก-น้อยเพียงใดในปัจจุบัน และท่านอยากให้ใช้อำนาจดังกล่าวมาก-น้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.1 อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power)										
	4.2 อำนาจการตอบแทน (Reward Power)										
	4.3 อำนาจบารมี (Charismatic Power)										
5	ในปัจจุบันหน่วยงานของท่าน ใช้ช่องทางการสื่อสารความรู้ต่อไปนี้ (ข้อที่ 5.1-5.4) มาก-น้อยเพียงใด และท่านอยากให้มีการใช้ช่องทางดังกล่าวในการสื่อสารความรู้ มาก-น้อยเพียงใด	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
	5.1 จดหมายธรรมดา (Mail)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5.2 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)										
	5.3 การสนทนาแบบเห็นหน้าโดยตรงระหว่างบุคคล (face-to-face)										
	5.4 การสนทนาผ่านเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ (Computer Conference)										
6	วัฒนธรรมต่อไปนี้ (ข้อที่ 6.1-6.4) เกิดขึ้นในสถาบันของท่านมาก-น้อยเพียงใดในปัจจุบัน และท่านอยากให้เกิดขึ้นมาก-น้อยเพียงใด	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
	6.1 วัฒนธรรมเชิงอุดมศึกษา (Collegial Culture) คือ การบริหารวิชาการ การปกครอง และ อาจารย์ การสร้างเผยแพร่ความรู้ และการพัฒนาคุณค่าผู้นำทางสังคม										
	6.2 วัฒนธรรมเชิงการจัดการ (Managerial Culture) คือ การดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า จึงมีการวัดและประเมินผลงาน										
	6.3 วัฒนธรรมเชิงพัฒนา (Developmental Culture) คือ ความก้าวหน้าในบุคลิกภาพและอาชีพของบุคคลในสถาบัน ใจกว้างและช่วยเหลือกัน										
	6.4 วัฒนธรรมเชิงการเจรจา (Negotiating Culture) คือ การกระจายผลประโยชน์ที่เป็นธรรม มีการรวมกลุ่มพลังเพื่อการเจรจาต่อรอง										

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

โปรดทำเครื่องหมาย (4) ลงในช่องอันดับความสำคัญว่า รายการต่าง ๆ ท่านคิดว่าในสภาพปัจจุบันเกิดขึ้นมากน้อยในระดับใด และรายการดังกล่าวท่านมีความต้องการให้เกิดขึ้นมากน้อยในระดับใด

5 = มากที่สุด      4 = มาก      3 = ปานกลาง      2 = น้อย      1 = น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ก. กระบวนการบริหารจัดการความรู้</b>											
1	ปัจจุบันมีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต่อไปนี้(ข้อที่ 1.1-1.11) มาก-น้อยเพียงใดในหน่วยงานของท่าน และท่านอยากให้มีการดำเนินการมาก-น้อยเพียงใด										
	1.1 การแสวงหาความรู้										
	1.2 การสร้างองค์ความรู้ใหม่										
	1.3 การซื้อความรู้หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้										
	1.4 การจัดระบบระเบียบองค์ความรู้										
	1.5 การปรับปรุงองค์ความรู้										
	1.6 การเก็บรักษาองค์ความรู้										
	1.7 การเผยแพร่ความรู้										
	1.8 การถ่ายทอดความรู้										
	1.9 การให้บริการความรู้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือนอกหน่วยงาน										
	1.10 การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกัน										
	1.11 การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรของต่างหน่วยงาน หรือหน่วยงานภายนอก										
2	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธี ต่อไปนี้ (ข้อที่ 2.1-2.7) มาก-น้อยเพียงใด และท่านอยากให้ดังกล่าวมาก-น้อยเพียงใด	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2.1 การระดมความคิด (Brainstorming)										
	2.2 การทำงานร่วมกันเป็นทีม										
	2.3 การประชุม / สัมมนา / อบรม										
	2.4 การสนทนาทั่วไป										
	2.5 การแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)										
	2.6 การแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านเครือข่ายภายในสถาบัน (Intranet )										
	2.7 การแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านเครือข่ายภายนอกสถาบัน (Internet )										









ค. กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้		สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
1	ท่านคิดว่าผู้บริหารได้มีการนำเอากลยุทธ์การดำเนินการต่อไปนี้(ข้อที่ 1.1-1.4) ไปใช้ในการบริหาร มาก-น้อยเพียงใด และท่านอยากให้ผู้บริหารนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้มาก-น้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1.1 กลยุทธ์ชั้นนำ คือ ผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบ สนับสนุน และผลักดัน										
	1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง คือ ผู้บริหาร เป็นที่เล็งดูแลรับคิดชอบแก่ทีมงานบริหาร										
	1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป คือ ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการพิเศษร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อให้เกิดกิจกรรมทรงคุณค่าของสถาบัน										
	1.4 กลยุทธ์ปรับตัว คือ ผู้บริหารจัดให้มีทีมงาน โดยที่หัวหน้าทีมและสมาชิก ร่วมกันเรียนรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ แล้วผนวกเข้ากับการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ										
2	ท่านคิดว่า บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ด้าน ประเภท มิติ และ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ต่อไปนี้(ข้อที่ 2.1-2.3) มาก-น้อยเพียงใด และท่านต้องการให้บุคลากรของท่านให้ความสำคัญมาก-น้อยเพียงใด	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2.1 กลยุทธ์ ปฏิสัมพันธ์ที่ทำให้ความรู้ภายในที่เป็นของส่วนบุคคลกลายเป็นความรู้ภายนอกที่เป็นของสถาบัน										
3	ในปัจจุบันหน่วยงานของท่าน ได้ดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้(ข้อที่ 3.1-3.4) มาก-น้อยเพียงใด และท่านอยากให้มีการดำเนินการมาก-น้อยเพียงใด	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.1 สื่อสารความรู้ในรูปแบบ ระหว่างคนกับเอกสาร (Person-to-Document)										
	3.2 สื่อสารความรู้ในรูปแบบ ระหว่างคนกับคน (Person-to-Person)										
	3.3 ใช้ฐานข้อมูลเป็นแหล่งความรู้หลัก สำหรับการสื่อสารความรู้ประเภท ระหว่างคนกับเอกสาร										
	3.4 ใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นแหล่งความรู้หลัก สำหรับการสื่อสารความรู้ประเภท ระหว่างคนกับคน										
4	ในการสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับเอกสาร หน่วยงานของท่านมีการใช้ เครื่องมือสื่อสารต่อไปนี้(ข้อที่ 4.1-4.5) มาก-น้อยเพียงใด และท่านอยากให้มีการใช้เครื่องมือสื่อสารดังกล่าว มาก-น้อยเพียงใด	สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.1 อินทราเน็ต (Intranet)										
	4.2 อินเทอร์เน็ต(Internet)										
	4.3 โทรสาร (Fax )										
	4.5 ฐานข้อมูล/สารสนเทศ (Data Base/Information Base)										





ง. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้		สภาพที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน					สภาพที่ผู้บริหารมีความต้องการ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสถาบันของท่านให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการพัฒนาฐานความรู้(ข้อที่ 1.1-1.5) มาก-น้อยเพียงใด และท่านอยากให้สถาบันของท่านให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว มาก-น้อยเพียงใด										
	1.1 การมีทีมงานเก็บรวบรวมความรู้										
	1.2 ความรู้ได้มาจากการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ										
	1.3 ความรู้ได้มาจากแฟ้มความรู้ของผู้รู้										
	1.4 มีการทดสอบความถูกต้องของความรู้ที่เก็บไว้ในฐานความรู้										
	1.5 มีการประเมินการใช้ฐานความรู้										
2	ท่านคิดว่า ในปัจจุบันสถาบันของท่านให้ความสำคัญต่อวิธีการเอาชนะปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ดังต่อไปนี้(ข้อที่ 2.1-2.6) มาก-น้อยเพียงใด และท่านอยากให้สถาบันของท่านให้ความสำคัญ มาก-น้อยเพียงใด										
	2.1 ปลูกฝังทัศนคติ “ ความรู้ยิ่งให้ยิ่งงอกเงย และมีประโยชน์เมื่อแลกเปลี่ยน”										
	2.2 จัดกิจกรรมที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้รางวัลทีมที่มีคุณภาพ										
	2.2 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ชกย่อง และให้รางวัล บุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมเด่นชัดในการให้ความรู้ที่มีคุณค่าแก่สถาบัน										
	2.4 สร้างบรรยากาศแห่งการไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วสถาบัน										
	2.5 ประเมินระดับการไว้วางของบุคลากรเป็นระยะๆ										
	2.6 จัดเวทีที่มีคุณค่า เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดเวลา										
3	หน่วยงานของท่าน ได้ใช้วิธีการต่อไปนี้(ข้อที่ 3.1-3.3) มาก-น้อยเพียงใด ในการทำให้ความรู้ที่อยู่ภายในบุคคล(tacit knowledge) กลายเป็นความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล(explicit knowledge) และท่านอยากให้มันหรือเกิดขึ้นมาก-น้อยเพียงใด										
	3.1 ถ่ายโอนโดยทำเป็นเอกสารต่าง ๆ ในรูปของการเขียนหรือการพิมพ์										
	3.2 ถ่ายโอนโดยเล่าเรื่อง เล่าประสบการณ์ ผ่านตัวกลางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์										
	3.3 ถ่ายโอนโดยเล่าเรื่อง เล่าประสบการณ์ กับบุคคลโดยตรง										

## ตอนที่ 5 ตารางการตัดสินใจ (decision matrix)

โปรดลงตัวเลข 1-5 ลงในตารางทุกช่อง เพื่อแสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา(แนวตั้ง) กับองค์ประกอบและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้(แนวนอน) โดยกำหนดให้

- 5 = สัมพันธ์กันมากที่สุด
- 4 = สัมพันธ์กันมาก
- 3 = สัมพันธ์กันปานกลาง
- 2 = สัมพันธ์กันน้อย
- 1 = สัมพันธ์กันน้อยที่สุด

ลำดับที่	ลักษณะงานในสถาบันอุดมศึกษา	องค์ประกอบและอิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ (KM)								
		ประเภทความรู้	กระบวนการจัดการความรู้	นอกลัดเวิร์คเกอร์(Knowledge Workers)	การสื่อสารและเทคโนโลยีสื่อสาร	ผู้บริหารในฐานะผู้นำ	วัฒนธรรมการไว้วางใจ	พลังร่วมของบุคคลและเทคโนโลยี	กลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้	อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้
1	การบริหารวิชาการ									
2	การบริหารบุคคล									
3	การบริหารทรัพยากรการเงิน									
4	การบริหารสถาบัน									
5	การบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา									
6	การประกันคุณภาพการศึกษา									
7	การบริการความรู้									

KM = Knowledge Management



ภาคผนวก ง  
สรุปผลการสัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**การสัมมนาของอธิการบดีฝ่ายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**  
**สัมมนาเมื่อ วันพุธที่ 13 พฤศจิกายน 2545 เวลา 14.30 – 16.20 น.**

การสัมมนาได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ปฏิสัมพันธ์ของความรู้**

ความรู้มีอยู่มากทั้งที่อยู่ในตัวคนและสิ่งแวดล้อม บทบาทของมหาวิทยาลัยคือ กระตุ้นให้บุคลากรที่มีความรู้ดึงเอาความรู้ในตัวออกสู่ภายนอกแล้วทำให้ชัดเจน รวบรวมความรู้ภายนอกที่ชัดเจนแล้วสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่ภายนอกที่ชัดเจน นำความรู้ที่สังเคราะห์แล้วนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ขณะเดียวกันก็ดูดซับกลับเข้ามาเป็นความรู้ใหม่ภายในของบุคคล ในระดับนิสิตต้องส่งเสริมให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวโดยสรุปคือ การที่จะทำให้ปฏิสัมพันธ์ความรู้ทั้ง 4 รูปคือ tacit ---> explicit, explicit ---> explicit, explicit ---> tacit และ tacit ---> tacit เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์และเหมาะสมนั้น ประการที่สำคัญคือมหาวิทยาลัยจะต้องมียุทธศาสตร์หลายรูปแบบ ที่จะทำให้อุบัติการณ์และนิสิตเกิดความตระหนักขึ้นเองในตัว โดยที่มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง แล้วณรงค์ให้บุคลากรเข้าร่วมกลุ่มตามที่ตนชอบและถนัด มีการตกลงกันอย่างเปิดเผยและโปร่งใสระหว่างผู้บริหารกับผู้เชี่ยวชาญ หากจุดสมดุลที่สามารถปฏิบัติโดยมองผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

**2. แนวทางในการร่วมมือกันบุคลากรในมหาวิทยาลัย**

นโยบายการให้มีการร่วมมือกันในแนวตั้งคือเป็นกลุ่มที่มีความรู้เฉพาะทาง โดยมีช่องทางหรือทางเชื่อมระหว่างกลุ่มเฉพาะทาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการร่วมมือในแนวราบ ยุทธที่นำมาใช้คือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต้องมีการรวมตัวกันของผู้บุคคลที่ข้ามสาขาวิชาไม่น้อยกว่า 1 สาขา

**3. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา และ การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย**

ให้ความสำคัญของการบริหารวิชาการเป็นอันดับหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วงบประมาณของมหาวิทยาลัยจะมุ่งไปที่งานวิชาการ คือ งบวิจัย การเรียนการสอน งบพัฒนานิสิต

แนวทางหนึ่งที่ควรดำเนินการคือการพัฒนาวิชาที่สอดคล้องกับกิจกรรมและการเรียนรู้ของนิสิต โดยใช้หลักการเดียวกันกับ service learning

มหาวิทยาลัยที่มีลักษณะเป็น comprehensive university มีการจัดการศึกษาโดยใช้ศาสตร์ต่างๆลงในหลายสาขาวิชา ขณะเดียวกันกำลังมุ่งเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย ซึ่งมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถสนับสนุนในจุดใดจุดหนึ่งได้อย่างเต็มที่

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้

เน้นในเรื่องของการเชื่อมโยงความรู้ แนวทางที่จะช่วยทำให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ คือการสร้างบรรยากาศของการร่วมมือให้เกิดขึ้นทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ซึ่งนำไปสู่การเชื่อมโยงความรู้ที่หลากหลายได้

#### 5. แนวคิดในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

แนวทางที่จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ จัดให้มีเวทีในหลายรูปแบบ เช่น การเสวนา การอภิปราย การประชุม การจัดฝึกอบรม การเสนอผลงานในที่ประชุมสัมมนา การลงตีพิมพ์ในวารสารต่างๆ เก็บไว้ในฐานความรู้ที่เรียกดูได้โดยการใช้ internet มีสำนักบริหารวิชาทำหน้าที่เป็น knowledge worker คือ ประสานกิจกรรมความรู้ เช่น จัดเวทีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบคนกับคน ส่วนใหญ่คือ การประชุม สัมมนา การจัดฝึกอบรม ส่วนการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบคนกับเอกสาร ส่วนใหญ่คือ บทความ วารสาร ที่สามารถโต้ตอบกันได้ผ่านทาง internet การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนิสิตกับอาจารย์ เช่น การทำโครงการ การประชุมค่ายอาสา

#### 6. แนวคิดในให้บริการความรู้

ตั้งหน่วยบริการวิชาการในรูปวิสาหกิจ 3 หน่วยงาน คือ หน่วยบริการด้านการทดสอบ หน่วยบริการความรู้ทั่วไป และหน่วย บริการด้านการวิจัยและฝึกอบรมวิชา กำหนดภาระงานของอาจารย์ คือ 70% ด้านการเรียนการสอน และ 30 % ด้าน การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การออกไปให้บริการความรู้แก่สังคมภายนอกนั้นจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน

#### 7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เป็นนักประสาน คือสามารถประสานความคิดของบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกันได้ เป็นผู้เชื่อมโยงมากกว่าเป็นผู้สั่งการ การสื่อสารความรู้ที่ได้ผลที่สุดคือการสนทนาโดยเฉพะอย่างยิ่งในเรื่องสำคัญที่จะต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน แนวความคิดในการสร้างวัฒนธรรมของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีหนึ่งคือการทำประชาพิจารณ์ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย อีกทางหนึ่งคือพัฒนาระดับความไว้วางใจของบุคคลในสถาบัน

#### 8. การป้องกันความสูญหายของความรู้ของสถาบัน

ทำการตรวจสอบว่าผู้เชี่ยวชาญที่จะต้องเกษียณอายุราชการในระยะ 2-3 ปี ข้างหน้ามีใครบ้าง แล้วเตรียมจัดการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถในลักษณะเดียวกันทดแทน จัดสรรงบประมาณพิเศษจ้างผู้เชี่ยวชาญให้ทำงานต่ออีกระยะหนึ่ง จัดระบบครูพี่เลี้ยง เพื่อดูแลช่วยประสพการณ์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ ถ่ายทอดสู่บุคลากรรุ่นหลัง และ เก็บบันทึกได้ด้วยสื่อ

#### 9. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ KM

สิ่งท้าทายคือการเชื่อมโยงความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกันแล้วนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยไม่ใช่เก่งแต่ทำในสิ่งที่อยากทำ แต่ต้องเก่งในสิ่งที่ทำที่มีประโยชน์ต่อสังคม



## การสัมภาษณ์ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์(อธิการบดีมอบหมาย)

สัมภาษณ์วันที่ 4 พฤศจิกายน 2545 เวลา 13.00 น.- 15.00 น.

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ธรรมชาติของความรู้

สถาบันอุดมศึกษาเป็นที่รวมของ tacit knowledge และ explicit knowledge และได้มีการเก็บรวบรวม explicit knowledge อยู่มากในระดับหนึ่ง ในขณะที่สังคมมี tacit knowledge อยู่มากมายทั่วทุกหนทุกแห่ง การจัดการอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงความรู้มหาวิทยาลัยกับความรู้สังคมเข้าด้วยกัน แล้วบูรณาการให้เกิดเป็นความรู้ที่มีลักษณะที่เป็น explicit ให้มากที่สุดที่จะเป็นไปได้ ความรู้ที่ได้ก็จะเกิดคุณค่าและมีมูลค่า เพราะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อ บุคคล องค์กร สังคม และประเทศชาติ

### 2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

สถาบันนี้จัดอันดับความสำคัญขององค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา ดังนี้ อุดมศึกษากับความเป็นนานาชาติ อุดมศึกษากับสังคม อุดมศึกษากับการปกครองและการบริหารจัดการ ศาสตร์ในอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดบทบาทและเป้าหมายของตนเองในการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับอย่างชัดเจน และให้สอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเพียงมหาวิทยาลัยเดียวจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกเรื่องไม่ได้ แต่ควรจะทำในลักษณะที่เป็นเครือข่าย

### 3. การบริหารจัดการอุดมศึกษา

การบริหารจัดการอุดมศึกษาในอดีต จะมีลักษณะแบบแนวตั้ง และเน้นกระบวนการเป็นหลัก แต่ในยุคปัจจุบัน ควรจะเน้นที่เป้าหมายและ Output เป็นหลัก หลักการที่สำคัญของการบริหารคือมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันของ วิชาการ บุคลากร นักศึกษา สถาบัน การเงิน และทรัพยากร และการที่จะทำอย่างนี้ได้ นั้น มหาวิทยาลัยจะต้องมีอิสระในการปกครองตนเองอย่างสมบูรณ์แบบ กระแสประกันคุณภาพก็เป็นตัวเร่งให้การบริหารจัดการเป็นในลักษณะดังกล่าวมากขึ้นตามลำดับ

### 4. กระบวนการจัดการความรู้

1) การจัดการความรู้จะเริ่มต้นและเน้นในจุดที่ต่างกัน เช่น เน้นการวิจัย เน้นการเรียนการสอน ที่ผ่านมามีว่าสถาบันจะได้มาซึ่งความรู้มากมายในหลายรูปแบบ แต่ยังมีการนำความรู้ที่ได้มาไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้น้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อสังคมไทย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเชื่อมโยงความรู้ยังอยู่ในระดับต่ำ จึงจำเป็นต้องมีแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกเป็นตัวกระตุ้น เช่น การมีระบบคุณธรรมและระบบการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมควรมีการกำหนดเป็นนโยบาย ว่ารายวิชาต่างๆ จะต้องได้จากการสังเคราะห์ความรู้แล้วเก็บไว้ที่

ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องสนับสนุนให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันในวงที่กว้างขวางขึ้น คือทั้งในแนวดิ่งและแนวราบข้ามสาขาวิชา การป้องกันสูญเสียความรู้จากการเกษียณอายุงาน กระทำได้โดยใช้รูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น ระบบพี่เลี้ยง ระบบลูกศิษย์ก้นกุฏิ ระบบการเรียนรู้งาน ยืดเวลาของการเกษียณออกไปอีกระยะหนึ่ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ใช้เวลาทั้งหมดที่ยืดให้นั้นถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ที่จะรับช่วงต่อไป

### 5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ประกอบด้วย ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสาร ผู้บริหารต้องได้มาด้วยศรัทธามิวิสัยทัศน์ที่ลึกซึ้งกว้างไกล เป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก การสื่อสารความรู้มี 2 รูปแบบคือระหว่างคนกับเอกสารและระหว่างคนกับคน ข้อจำกัดในการสื่อสารระหว่างคนกับเอกสารโดยผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ คือ มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถนำหนังสือทุกเล่มเข้า Web ได้ และไม่สามารถที่จะเป็นสมาชิกวารสารความรู้ทุกประเภทได้ วิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดระหว่างคนกับคนคือการสนทนาพบหน้ากัน โดยตรง(face-to-face) และการสนทนาผ่านเครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ และ video conference วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมอาจารย์และนักศึกษาที่บ่งบอกถึงวิถีการดำเนินชีวิตในสถาบัน วัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้ การไว้วางใจ และการร่วมมือร่วมใจกัน

### 6. โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้(Infrastructure in KM)

ด้าน เทคโนโลยีการสื่อสารความรู้ ได้แก่ แผนที่ความรู้ ฐานความรู้ peopleware คือ ทีมนักเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ผู้ใช้ software เช่น e-mail, iInternet, web site และ โปรแกรมสนับสนุนอื่นๆ และ hardware คือ อุปกรณ์การสื่อสารต่างๆ ด้านสถานที่ คือ ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์สารสนเทศ ศูนย์การเรียนรู้ หอสมุด ศูนย์หนังสือ ศูนย์ฝึกอบรม โรงพิมพ์ ฯลฯ ด้านฮาร์ดแวร์เวอร์เคอร์ สถาบันควรมีหน่วยงานรองรับการบริหารจัดการความรู้ โดยมีบุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งเรียกว่านักบริหารจัดการความรู้ ทำหน้าที่ในการดำเนินการและประสาน ให้เกิดกิจกรรมความรู้ขึ้นในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารที่กำกับดูแลหน่วยงานนี้คือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หรือรองอธิการบดีฝ่ายสารสนเทศ ในแง่ของการบริหารจัดการใช้กลไกที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น กองบริการการศึกษา นอลลิคซ์เวอร์เคอร์ควรมีความรู้วิชาชีพ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร และ มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ หน้าที่ของนักความรู้ คือ ดึงความรู้สู่สาธารณะ เพื่อให้นักศึกษาและอาจารย์ได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่ในกระบวนการต่างๆ เช่น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การให้บริการความรู้ที่เป็นสาธารณะแก่สังคม

### 7. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ผู้นำในการดำเนินการ คือ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและเสริมแรง ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ คือ เดินตามรอยบุรพคณาจารย์ การใช้ระบบครูพี่เลี้ยง ยุทธศาสตร์นอลลิคซ์เวอร์เคอร์ คือ จัดตั้งทีมฮาร์ดแวร์เวอร์เคอร์ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขา อบรม

ทีมงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ให้ความสำคัญและให้รางวัลแก่ทีมงาน ยุทธศาสตร์สื่อสารคือสร้างความสมดุลของการสื่อสาร ระหว่างคนกับเอกสาร และ ระหว่างคนกับคน ส่งเสริมให้สร้างช่องทางในการสื่อสารความรู้ในหลายๆ รูปแบบ ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ คือ สร้างบรรยากาศแห่งการ ผูกมิตร เป็นกันเอง ใจกว้าง วิจัยวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย เพื่อหาดัชนีที่บ่งชี้การไว้วางใจใน ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน สถาบัน กระบวนการ และเทคโนโลยี สร้างสมรรถนะให้เกิดขึ้นแก่ตนเองอยู่เสมอ ยุทธศาสตร์พลังร่วม คือ สร้างเอกฉัตถ์ให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกันของบุคคลในองค์กร สร้างค่านิยมร่วมกัน ฝึกอบรมการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม

#### 8. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

สร้างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ที่เหมาะกับบริบทอุดมศึกษาไทย เพื่อเป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการสร้างองค์ความรู้อุดมศึกษาไทยสู่สากล



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การให้การสัมภาษณ์ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 3 ธ.ค. 2545 เวลา 16.00 – 17.00 น.

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. สภาพทั่วไปของ KM ใน มอ.

การจัดการความรู้ในสถาบันนี้ ยังไม่เป็นระบบและเป็นรูปแบบอย่างชัดเจน และยังไม่มีการพูดถึงเรื่องนี้อย่างชัดเจน แต่ถ้าจะเปรียบเทียบกับแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ในปัจจุบันกับการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัย ในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยให้น้ำหนักต่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย กระบวนการของ KM จึงเน้นที่การผลิตความรู้ ความรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในตัวคน จึงสมควรอย่างยิ่งที่ควรจะทำให้เป็นความรู้ของสาธารณะในระบบมหาวิทยาลัยในระดับหนึ่งและสังคมภายนอกสามารถเข้าถึงได้ สำหรับความรู้ที่เป็น know-how มหาวิทยาลัยผลิตขึ้นก็จะมี การเก็บรักษาไว้ในลักษณะที่เป็นสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ ความรู้ของมหาวิทยาลัยที่เป็นสาธารณะที่ไม่ได้เป็นสิทธิบัตรสามารถบริการให้กับสังคมได้ทันทีในรูปแบบต่างๆ ตามอรรถศาสตร์ ส่วนความรู้ที่เป็นสิทธิบัตรของมหาวิทยาลัยที่บริการให้กับสังคมโดยเฉพาะภาคเอกชนนั้น มหาวิทยาลัยจะเก็บค่าบริการตามความเหมาะสม ปัจจุบันการจัดการความรู้ยังเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ในอนาคตมหาวิทยาลัยน่าจะมีหน่วยงานที่จะเข้าไปดูแลเรื่องของการบริหารจัดการความรู้ที่กระจัดกระจายและยังไม่เป็นระบบให้เป็นระบบที่ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความรู้ที่เป็นสิทธิบัตร

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ระหว่างบุคลากรกับบุคลากรในองค์กร ใช้วิธีให้สร้างงานร่วมกันและทำวิจัยร่วมกัน ระหว่างสถาบันกับนักศึกษา ใช้วิธีนำเอาความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการทำวิจัยร่วมกันของบุคลากรส่งผ่านไปยังนักศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักโดยตรง รูปแบบการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาจะเน้นในระดับบัณฑิตศึกษา ระหว่างองค์กรกับสังคมภายนอกใช้วิธีร่วมมือกันโดยยึดถือนโยบาย ว่าความรู้ที่ได้จากการวิจัยต้องเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงกับชุมชนนั้นๆ และเป็นการเชื่อมโยงความรู้ความรู้ของมหาวิทยาลัยกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยและชุมชนเกิดการดูดซับความรู้ซึ่งกันและกัน ยุทธศาสตร์ก็คือการเข้าไปในชุมชนและศึกษาปัญหาที่แท้จริงว่าต้องใช้ความรู้ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา จัดทีมประกอบด้วยนักวิจัยจากหลายฝ่ายโดยมีบุคคลในชุมชนที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นโดยตรงมีส่วนร่วมในทีม โดยดำเนินการวิจัยร่วมกัน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความรู้ที่เป็น innovation

การสร้างความรู้ที่เป็น innovation ถือเป็นนโยบายของ มหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์ที่ใช้คือ เน้นและให้ความสำคัญต่อการวิจัยเป็นทีมมากกว่าการวิจัยด้วยบุคคลเพียงคนเดียว

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

การบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาแยกเป็น 2 ส่วน คือ การบริการความรู้ภายในสถาบัน คือให้บริการให้แก่บัณฑิตนักศึกษาและบุคลากรของสถาบัน ในรูปของการเรียนการสอน การจัดฝึกอบรม สัมมนา และการบริการความรู้ให้แก่สังคมภายนอก รูปแบบการให้บริการคือ การจัดการฝึกอบรมความรู้เฉพาะเรื่อง การทำวิจัยร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับชุมชน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้มีหน่วยงานสำนักการส่งเสริม ศึกษาในการทำหน้าที่ในการให้ความรู้แก่ผู้ด้อยโอกาส แบบให้เปล่า คือส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปการฝึกอบรมเป็นหลัก สำหรับองค์กรธุรกิจเอกชน มหาวิทยาลัยจะคิดค่าบริการตามความเหมาะสม ด้านการให้คำปรึกษาและส่งผู้เชี่ยวชาญไปให้คำปรึกษาที่องค์กรภายนอกตามที่องค์กรขอมา ยุทธศาสตร์ของการให้บริการบริการ คือ ผู้ให้บริการความรู้ต้องเป็นผู้ที่ทำวิจัยในเรื่องที่ตนให้บริการ ด้านการอำนวยความสะดวกสำหรับความรู้ที่เป็นสาธารณะ อนุญาตเข้าถึงความรู้ได้โดยติดต่อโดยตรงกับมหาวิทยาลัย หรือติดต่อผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการพัฒนากระบวนความรู้(knowledge-based system)

#### 5. แนวคิดเกี่ยวกับการเก็บประสบการณ์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก จะต้องออกจากมหาวิทยาลัยเพราะเกษียณอายุราชการ มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณพิเศษเพื่อจ้างบุคคลเหล่านี้ไว้อีกระยะหนึ่ง ให้เขาเหล่านั้นมีอิสระสร้างความรู้ใหม่ สำหรับความรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่เป็น tacit knowledge จะใช้วิธีดูดซับความรู้ของผู้เชี่ยวชาญผ่านไปยังผู้ทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ถ่ายโอนความรู้จาก tacit knowledge ไปเป็น explicit knowledge และเก็บบันทึกไว้ในสื่อในรูปแบบต่าง ๆ และเก็บเป็นพิพจน์ที่ความรู้ที่ทันสมัยต่อไป

#### 6. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการไว้วางใจในสถาบันอุดมศึกษา

การไว้วางใจเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ยุทธศาสตร์ที่จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและนำไปสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน คือ การสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลกับงานวิจัยที่ทำกันเป็นทีม ดีเด่น และมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อชุมชน การสนับสนุนงบประมาณเป็นพิเศษแก่งานวิจัยที่ทำงานเป็นทีมและเกิดประโยชน์ต่อชุมชน โดยทีมนักวิจัยประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มาจากหลายหน่วยงาน และเป็นงานวิจัยที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน

#### 7. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมพลังร่วมในมหาวิทยาลัย

จะต้องสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญของการทำงานและการวิจัยที่ทำกันเป็นทีม

#### 8. สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้

ท่าอย่างไรที่มหาวิทยาลัย สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการความรู้ใหม่ ๆ ทำให้ผู้เรียนรู้สึกและมั่นใจว่าเมื่อมาเรียนหรือรับบริการจากสถาบันแล้วได้ความรู้ที่ต้องการ และถูกต้องเชื่อถือได้ จะพัฒนาฐานความรู้ของสถาบันที่จุความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย เข้าถึงได้ง่าย ได้อย่างไร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับ การชี้แนะในสิ่งที่ถูกต้องแก่สังคม



**การสัมมนาวิชาการตีพิมพ์วารสารศิลปการ**  
**สัมมนาวันที่ 27 พฤศจิกายน 2545 เวลา 10.00 – 11.30 น.**

การสัมมนาได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ทั้ง 4 แบบคือ tacit-->explicit, explicit-->explicit, explicit-->tacit, tacit -->tacit ล้วนต่างมีความสำคัญต่อการผลิตและเผยแพร่องค์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา การที่จะให้น้ำหนักส่วนใดมากกว่ากันนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของสถาบันแต่ละแห่ง แต่ในส่วนตัวนั้นให้น้ำหนักของปฏิสัมพันธ์แรกคือ tacit --> explicit มากที่สุด เพราะ tacit knowledge เป็นความรู้ที่มีคุณค่าและต้องใช้เวลาอันยาวนานที่เกิดขึ้นในคนๆหนึ่ง ควรได้มีการดึงออกมาทำให้ชัดเจนซึ่งสามารถถ่ายทอดต่อไป ก็จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร สำหรับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญนั้น tacit knowledge จะถูกนำมาใช้มากกว่า explicit knowledge จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกักเก็บความรู้ที่เป็นประสบการณ์ความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญไว้ในรูปแบบที่สามารถนำเอาออกมาใช้ได้อีกในภายหลัง แม้เจ้าของความรู้ไม่อยู่แล้วก็ตาม

### 2. แนวทางการกักเก็บความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ

ในการกักเก็บความรู้ของผู้เชี่ยวชาญนั้น จะใช้วิธีดังนี้ บันทึกการสอน การอภิปราย การบรรยาย การเล่าประสบการณ์ไว้ในสื่อ สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ครบอายุราชการแล้วนั้น มหาวิทยาลัยจะยังคงจ้างให้อยู่ต่ออีกระยะหนึ่ง โดยให้ทำหน้าที่โดยเฉพาะคือถ่ายโอนความรู้ออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บทความ ตำรา งานวิจัย หรือ เอกสารวิชาการอื่นๆ ที่สามารถบันทึกไว้ในสื่อได้ มหาวิทยาลัยต้องมี ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและฐานความรู้ ที่มีคุณภาพ

### 3. แนวทางการบริหารจัดการอุดมศึกษา

บริหารจัดการวิชาการ บุคคล การเงิน ทรัพยากร กิจกรรมนักศึกษา และ การประกันคุณภาพ การศึกษา ไปพร้อมๆ กัน ดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารสารสนเทศรองรับการบริหารจัดการอุดมศึกษาที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเพื่อเชื่อมโยงการบริหารทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกันคุณภาพ จะต้องพัฒนาให้เติบโตเต็มที่เป็นองค์กรที่ขึ้นกับสภามหาวิทยาลัยไม่ขึ้นกับฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยที่ต่างกันแต่อยู่ในเขตเดียวกันหรือใกล้กัน ไม่ควรจะจัดการเรียนการสอนที่ซ้ำซ้อนกัน สิ้นเปลืองงบประมาณและบุคลากร เกิดการแข่งขันกันโดยไม่จำเป็น แก้ปัญหาโดยใช้วิธีการที่เรียกว่า consotium แต่ก็แก้ได้ไม่มาก สถาบันระดับอุดมศึกษาไทย 800 แห่ง จัดการศึกษาไม่แตกต่างกัน มีคณะ หลักสูตร โปรแกรมไม่แตกต่างกัน มักจะเลียนแบบกันมา ขาดความหลากหลายทางการอุดมศึกษา ยิ่งกว่านั้นสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งจัดการศึกษาในหลักสูตรหรือโปรแกรมที่ตัวเองยังมีศักยภาพไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องกับชุมชนอย่างแท้จริง ส่งผลกระทบต่อ

งบประมาณแผ่นดิน แนวทางในการแก้ปัญหาคือเน้นความเป็นเฉพาะทางให้มากยิ่งขึ้น การจะเปิดหลักสูตรจะต้องพัฒนาจากพื้นฐานที่มีอยู่ ขณะเดียวกันจะต้องพัฒนาหลักสูตรที่สามารถเชื่อมโยงหลักสูตรอื่นๆ เข้าด้วยกันได้ เช่น การพัฒนาหลักสูตรที่เกิดจากการประสานระหว่างศิลปกรรมกับวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เป็นต้น เมื่อมหาวิทยาลัยเดินไปในทิศทางนี้ จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะทางที่ชัดเจนขึ้น ส่งเสริมให้การปฏิรูปอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมาย

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้

ด้านการได้มาซึ่งความรู้ นั้น สถาบันเน้นในเรื่องของการผลิตความรู้และพยายามทำให้อยู่ในรูป courseware โดยอาศัยพื้นฐานความชำนาญของบุคลากร ด้านแสวงหาความรู้จะใช้ web base เป็นเครื่องมือหลักในการเข้าถึงความรู้ของบุคลากรและนักศึกษา ด้านการให้บริการความรู้นั้นมีต้องปรับเปลี่ยนจากเชิงรับคือการรอให้บริการเป็นเชิงรุกคือตรวจสอบความต้องการที่แท้จริงของตลาดหรือสังคม มหาวิทยาลัยจะต้องสามารถเพียงพอ ที่จะบริการความรู้ตอบสนองต่อความต้องการกับของสังคมได้ ด้านการเชื่อมโยงความรู้ ใช้วิธีการบูรณาการความรู้เข้าด้วยกัน เช่น ศิลปะกับวิทยาศาสตร์ เป็นต้น สถาบันถือว่าตัวเองเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและการเรียนการสอน โดยยึดสาขาวิชาเป็นหลัก

#### 5. แนวคิดในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต้องทำเป็น 2 มิติ คือมิติที่เป็นความรู้สาธารณะ กับมิติที่เป็นสิทธิบัตร ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การเริ่มจากกลุ่มย่อยที่มีความเข้าใจและมีความคิดเหมือนกันร่วมมือทำงาน โดยได้รับการสนับสนุน การยกย่องและการตอบแทนอย่างชัดเจน ใช้ความสำเร็จเป็นตัวดึงดูดและเป็นตัวอย่าง การส่งเสริมให้มีเวทีแสดงผลงานวิจัยอย่างกว้างขวาง ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ นักวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา องค์กรเอกชน และสมาคมศิษย์เก่า ควรจะมีการรวมตัวกันจัดตั้งสมาคมวิชาการต่างๆ อย่างหลากหลาย มีการประชุมตกลงกันของมหาวิทยาลัย หมุนเวียนเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมนานาชาติเพื่อยกระดับความรู้ของสถาบัน

#### 6. แนวคิดในการสื่อสารความรู้

ผู้บริหารใช้วิธี walk to talk เข้าหาปัญหา นัดพบคุยกันกับผู้บริหารและบุคลากรโดยตรง

#### 7. แนวคิดในการสร้างพลังร่วม

ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดเป้าหมายและความสำเร็จอย่างชัดเจน การดำเนินการใดๆ จะต้องโปร่งใส ให้ความสำคัญต่อทีม มีระบบการตอบแทนของการร่วมมือ

#### 8. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

องค์ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสาธารณะควรมีลักษณะเป็นระบบเปิด ให้บุคลากร นักศึกษา และสังคม สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยสะดวก รวดเร็ว ตามอัธยาศัย นำไปสู่การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างแท้จริง มีการพัฒนา course ware ที่มีคุณภาพอย่างกว้างขวาง ในรูปแบบจัดเก็บที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์

**การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**  
**สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2545 เวลา 10.20 – 11.40**

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ธรรมชาติของความรู้**

ความรู้ในตัวคนมีมากมายมหาศาล มีมากกว่าความรู้ที่บันทึกไว้แล้วภายนอก ซึ่งฝังอยู่ในตัวคนนั้นแทบจะไม่ออกมาเลย(Tacit--->Explicit) ความรู้ในตัวคนถ้าหากบุคคลไม่ได้รับการคาดคั้น พุดคุยสนทนา ด้วยการไว้วางใจกัน สังคมไทยสิ่งที่กล่าวถึงมานี้ยังเป็นปัญหาใหญ่อยู่และควรจะได้รับแก้ไข นอกจากนี้การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่แล้วภายนอก(Explicit--->Explicit) ก็ยังเป็นปัญหาใหญ่ของสังคมไทย ในภาพรวม เพราะสังคมไทยนิยมถ่ายทอดความรู้โดยการพุดคุยมากกว่าการเขียน ผิดกับสังคมทางตะวันตก สิ่งที่สำคัญยิ่ง 2 ประการ ในการจัดการความรู้คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ถูกนำออกมาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ทำอย่างไรที่จะทำให้คนไทยมีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ในตัวบุคคลออกมาให้ได้

**2. วัฒนธรรมความรู้**

วัฒนธรรมทางตะวันตกเน้นการเขียน แต่วัฒนธรรมไทยเน้นการพุดคุย การผลิตคนรุ่นใหม่ที่มีวัฒนธรรมของการเขียนมากขึ้นเข้าสู่สังคม จะเป็นการผสมวัฒนธรรมทั้ง 2 เข้าด้วยกัน

วัฒนธรรมในการสร้างความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นบรรยากาศที่ยังไม่เอื้ออำนวย สาเหตุคือการไปแยกส่วนระหว่างงานวิจัย งานสอน และ งานบริการ ทำให้บุคลากรเลือกที่ทำ

ยุทธศาสตร์เสริมสร้างวัฒนธรรมผสมผสานการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ มีการกำหนดนโยบายว่า บุคลากรเข้าใหม่ต้องเข้าสู่ระบบการวิจัย การมีระบบการให้รางวัลที่ชัดเจน การปลูกฝังให้เป็นคนใฝ่รู้ เช่น ส่งเสริมให้มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของผู้ที่ใฝ่รู้ที่มีความสนใจและมุ่งมั่นหมายเดียวกัน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใหม่ได้มีโอกาสได้เข้าไปอยู่ในบรรยากาศของกลุ่มผู้ใฝ่รู้ เป็นการสร้างผู้ใฝ่รู้เพิ่มขึ้น ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเคารพ ยกย่อง และให้เกียรติ บุคคลที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ใฝ่รู้ ที่อุทิศตนให้กับการแสวงหา ผลิต และถ่ายทอดความรู้

**3. กระบวนการจัดการความรู้**

หัวใจของการจัดการความรู้คือ การพยายามทำให้ tacit knowledge กลายเป็น explicit knowledge ให้ได้มากที่สุด มีความชัดเจน และมีรูปแบบที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการสื่อสารความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ที่ยังเป็นจุดอ่อนที่สุดของสังคมและสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ การเชื่อมโยงความรู้เพื่อที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและจริงจัง กลยุทธ์ประการหนึ่งในการแก้ไขคือการเชื่อมโยงคนให้เป็นเครือข่าย ซึ่งจะทำได้ก่อนของความรู้ที่รอบด้านมีสมบูรณ์พอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้

การบริหารจัดการความรู้ ได้มีการดำเนินการอยู่แล้วในมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่ได้จัดให้เป็นระบบระเบียบสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน จึงดูเหมือนว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่มีการบริหารจัดการความรู้ ดังนั้นปัจจุบันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะต้องมีรูปแบบ หรือระบบในการบริหารจัดการความรู้ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ในสถาบันอุดมศึกษา

#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กร ผู้มีบทบาทที่สำคัญต่อ KM คือ ผลักดันนโยบาย และให้การสนับสนุน เช่น ส่งเสริมกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การสื่อสารความรู้ที่สำคัญคือระหว่างคนกับคนอย่างเป็นทางการ เช่น จัดให้มีเวทีในการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม อย่างไรก็ตามไม่เป็นทางการ เช่น จัดให้มีสโมสรบุคลากร การจัดกิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมสังสรรค์ข้ามหน่วยงานในวาระต่างๆ การสื่อสารระหว่างคนกับเอกสารทำโดยผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ วัฒนธรรมที่ป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการความรู้ คือ การยึดติดของเดิม ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง มีระเบียบที่กรุงรังมีการรักษาบุคลากรที่ไร้คุณภาพให้คงอยู่ในองค์กร ระบบการประกันคุณภาพมีส่วนช่วยในการแก้อุปสรรคนี้ได้บ้างส่วนหนึ่ง

#### 5. นออลลิจ์เวอร์เคอร์(Knowledge Workers)

รองอธิการบดีทำหน้าที่ในฐานะผู้บริหารจัดการความรู้(CKO) และหัวหน้าทีม นออลลิจ์เวอร์เคอร์ในการดำเนินการ ทีม นออลลิจ์เวอร์เคอร์จะมีส่วนช่วยให้เกิดการบูรณาการความรู้ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ เป็นผู้ประสานให้เกิดกิจกรรมความรู้ข้ามสาขาวิชาและคณะ หาแนวทางในการจัดกิจกรรมความรู้ตรวจสอบฐานความรู้ของสถาบัน ประสานให้มีให้มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในปัจจุบันสังเคราะห์องค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญในอดีต เพื่อความรู้ใดที่สังเคราะห์แล้วสามารถนำมาใช้ได้ในยุคปัจจุบัน แล้วบันทึกเก็บไว้ในสื่อในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม ฐานความรู้ประเภทหนึ่งที่มหาวิทยาลัยควรกำลังดำเนินการคือ การสร้างหอจดหมายเหตุตามหลักสากลเพื่อเก็บเอกสารที่เป็นประวัติศาสตร์ไว้

#### 6. ยุทธศาสตร์ในการสร้างวัฒนธรรมพลังร่วม

ใช้เครือข่ายการวิจัยแบบร่วมมือ (corporate reseach network) เป็นเครื่องมือสำคัญ

#### 7. การบริการความรู้

การบริการความรู้เน้นการให้คำปรึกษาและการจัดฝึกอบรม สำหรับด้านการอำนวยความสะดวก มีการบริการความรู้ผ่านเครือข่าย Internet เข้าสู่ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย ให้บริการฟรีสำหรับความรู้ที่เป็นสาธารณะ ในอนาคตอาจจะมีการเก็บค่าบริการในอัตราที่เหมาะสมสำหรับความรู้ที่เป็นสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

#### 8. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

สิ่งท้าทายใน KM คือ การเชื่อมโยงความรู้ในสถาบันอุดมศึกษากับความรู้สังคมภายนอก และการแปลงความรู้ภายในบุคคลให้กลายเป็นทรัพยากรความรู้ของสถาบัน สังคม และชาติ

## การสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระนครเหนือ(อธิการบดีมอบหมาย)

สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 31 ต.ค. 2545 09.30 น.- 11.30 น.

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ธรรมชาติของความรู้

ความรู้ในตัวบุคลากรยังไม่สามารถดึงออกมาได้อย่างเต็ม การที่มหาวิทยาลัยจะรู้ได้ว่าบุคลากรคนใดมีความรู้อะไร และสังกัดหน่วยงานใดนั้น ดูได้จากการแสดงตัวในเวทีสัมมนา เพิ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสำนักจัดฝึกอบรมได้จัดทำขึ้น สถาบันมีแนวคิดว่าจะเริ่มต้นที่ดูดซับความรู้จากภายนอกเข้ามาสู่ตัวคน ผสมกับความรู้และประสบการณ์เดิม วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นความรู้ และประสบการณ์ใหม่ในตัวบุคคล แล้วถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ใหม่ภายนอก ปฏิสัมพันธ์จะหมุนวนเป็นแบบบันไดเวียน(Spiral)

### 2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาและการบริหารจัดการ

องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย ระบบอุดมศึกษา การปกครอง การบริหารจัดการ การเงิน อุดมศึกษากับสังคม ศาสตร์วิชา อุดมศึกษา การบริหารจัดการเรียงตามลำดับความสำคัญคือ การบริหารงานวิชา การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน การบริหารสถาบัน และการบริหารกิจการนักศึกษา

### 3. กระบวนการจัดการความรู้

ประกอบด้วยกระบวนการย่อยที่เกี่ยวข้องกันเป็นวงจร คือ การให้ได้มาซึ่งความรู้ การปรับปรุงความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน การเชื่อมโยง และการนำความรู้ไปใช้ กระบวนการที่สถาบันให้น้ำหนักมากที่สุด คือ กระบวนการการนำไปใช้ เพราะมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถสนองได้เต็มที่ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ คือ อาจารย์กับอาจารย์ อาจารย์กับนักศึกษา เช่น การทำโครงการ การทำวิจัยร่วมกับอาจารย์ นักศึกษากับนักศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การสัมมนาในชั้นเรียน สถาบันอุดมศึกษากับสังคม เช่น การสัมมนา/การฝึกอบรม การทำวิจัยร่วมกัน การให้บริการความรู้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาวิชาการ การจัดฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกความรู้ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ จัดทำทำแผนที่ความรู้ที่ประกอบด้วย รายการความรู้ แหล่งความรู้ ชื่อเจ้าของความรู้ ที่อยู่เจ้าของความรู้ ประวัติเจ้าของเจ้าของความรู้ โดยที่แผนที่ความรู้จะต้องถูกออกแบบให้มีลักษณะที่สำคัญดังนี้ เข้าสู่แผนที่ความรู้ผ่านทาง Web Site รายการต่างๆ ของแผนที่ความรู้ ถูกบันทึกไว้เป็นแบบ data base รายการความรู้ของแผนที่ความรู้ จะเชื่อมโยงกับฐานความรู้ ปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา



#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุด เพราะเป็นผู้ผลักดันนโยบายต่างๆ เป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารความรู้

#### 5. โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้(Infrastructure in KM)

ประกอบด้วยนักจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมความรู้ ครอบคลุมหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมความรู้ที่กระจัดกระจายให้เป็นหน่วยงานกลางเรียกว่า “สำนักงานบริหารจัดการความรู้” ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อม เช่น ฝึกอบรมการเป็นนออลลิคซ์ เวอร์เคอร์ให้กับทีม เทคโนโลยีที่สำคัญประกอบด้วย internet, E-mail, web site, search engine, video Conference แผนที่ความรู้

#### 6. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

กลยุทธ์การไว้วางใจ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้ และแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง ต้องมีความยุติธรรม คือ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนคือ ผู้ทำดีต่อได้ดี กลยุทธ์พลังร่วม คือ ผู้บริหารสร้างค่านิยมร่วมของการทำงานในนามสถาบัน หล่อหลอมจิตใจให้ทุกคนร่วมมือกันทำเนื่องจากมีเป้าหมายที่ชัดเจน และยึดเหนี่ยวร่วมกัน

#### 7. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

การจัดการเกี่ยวกับความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันยังไม่ดีเท่าที่ควร การวิจัยที่เป็นนวัตกรรมมีน้อยมาก งานวิจัยอื่นๆ ส่วนใหญ่ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ฟังพวงศัความรู้จากต่างประเทศจนละเลยของค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาไทย ทำให้ขาดการพัฒนาภูมิปัญญาไทยให้เป็นองค์ความรู้สากลที่ประเทศอื่นๆ ขอมริบและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง

สถาบันอุดมศึกษาไทยขาดการบริหารจัดการความรู้ที่ดี เป็นเพราะระบบการจัดการศึกษาและวัฒนธรรมไทย ไม่กระตุ้นให้คนเอาความรู้ออกมาอย่างเต็มที่ ดังนั้นมหาวิทยาลัยกับอาจารย์ สิ่งที่ทำท่ายในการบริหารจัดการบริหารจัดการความรู้คือการให้มีระบบ sign contact ในมหาวิทยาลัย คือประเมินตามศักยภาพ ประเมินผลงานตามที่ได้มีการตกลงกันไว้

**การสัมมนาอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**  
**สัมมนาเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2545 เวลา 9.00 - 11.10 น.**

การสัมมนาได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ธรรมชาติความรู้

ในบริบทของสถาบันแห่งนี้ tacit-->explicit เกิดมาที่สุดในของการเรียนการสอน และการผลิตผลงานทางวิชาการ explicit-->explicit คือการทำ explicit knowledge ให้มีคุณค่าซึ่งวัดได้จากผู้บริโภค การผนวก explicit knowledge เข้าด้วยกันนั้นต้องอาศัย IT ที่มีคุณภาพ ผู้ที่จะรับ explicit knowledge เข้ามาแล้วกลายเป็น tacit knowledge ของตนนั้น อาจจะได้จากการอ่าน การฟัง การเห็น ซึ่งโดยทั่วไปผู้รับจะเลือกสรรความรู้ที่เขาเห็นว่าเป็นที่นิยมและมีคุณค่าสำหรับเขา กระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบนี้ เช่น การจัดประชุม/สัมมนา/ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งชมรม/สมาคม ทางวิชาการ เพื่อให้เกิดเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่ตลอดเวลา กระบวนการที่คุยกัน ได้แย้งกัน การแลกเปลี่ยนความคิดกัน ทำให้ความรู้เกิดขึ้น ปฏิสัมพันธ์ความรู้ทั้ง 4 รูปแบบ เกิดผลอย่างมีคุณภาพ จะต้องดำเนินการโดยยึดหลัก คุณภาพ + IT

### 2. องค์กรความรู้ทางการอุดมศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษา

ปัจจุบันการบริหารจัดการอุดมศึกษาต้องใช้ ข้อมูล/สารสนเทศ/ฐานความรู้ มากขึ้น เพราะ KPI เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องมีการประเมินติดตามผลตลอดสำหรับแนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจฐานความรู้(knowledge-based economy) นั้น เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีความรู้ในการผลักดันและพัฒนา ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องมีนโยบายในการนำเศรษฐกิจฐานความรู้ไปใช้ในกาบริหารมหาวิทยาลัย

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสื่อสาร และ วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร คือ กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทในการศึกษาหาความรู้ สร้างระบบการให้ความดีความชอบที่เหมาะสมไม่ควรใช้ระบบแบบโควต้า กำหนดนโยบายให้ชัดเจนและสื่อสารให้ทราบกันอย่างทั่วถึง ใช้อำนาจมีมากกว่าอำนาจโดยหน้าที่ ยุทธศาสตร์ของการสื่อสาร คือ การทำให้สาระของการสื่อสารมีความชัดเจน ยุทธศาสตร์เสรีภาพ คือ ส่งเสริมให้มีการใช้เสรีภาพทางวิชาการอย่างมีคุณค่า ส่งเสริมให้มีเสรีภาพทางการเมืองในมหาวิทยาลัยอย่างสร้างสรรค์ คือใช้ระบบฟังความคิดเห็น

### 4. กระบวนการจัดการความรู้

สถาบันนี้เน้นด้านการได้มาซึ่งความรู้ การผลิตองค์ความรู้ถือว่าเป็นนวัตกรรม จะทำการวิจัยที่เกิดจากการร่วมพลังของบุคคลข้ามสาขา จากกรณีศึกษา(case study) ที่ดีของนักศึกษาคุณวิบัณฑิต ที่ทำให้ได้ solution ใหม่ ๆ อุปสรรคบางประการที่มีต่อกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน

ความรู้คือ การมีบุคลิกภาพและทัศนคติที่ขัดแย้งกัน เป็นคู่แข่งกัน ซึ่งนำไปสู่การขาดการไว้วางใจกันที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กัน วิธีการที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจ คือจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้เกียรติและนับถือกัน

#### 5. การประเมินคุณค่าของความรู้ของสถาบัน

ประเมินคุณค่าความรู้ทำได้โดย พิจารณาจากการยอมรับของสังคมที่มีต่อคุณภาพบัณฑิต คือเป็น เช่น การมีงานทำ ความต้องการของตลาด พิจารณาจากคุณภาพผลงานการวิจัยของบุคลากร พิจารณาจากความเหมาะสมของเทคโนโลยีสถาบัน ที่มีต่อสภาพการเรียนรู้ การสอน การวิจัย พิจารณาจากผลของการประเมินคุณภาพการศึกษา และ ผลของการจัดอันดับสถาบัน

#### 6. การบริหารทีมงาน

ทีมงานที่มีแนวโน้มจะนำไปสู่การสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม จะต้องประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขาวิชา ที่มีทัศนคติที่ไม่ขัดแย้งกัน มีเป้าหมายที่ตรงกัน ยุทธศาสตร์ในการสร้างทีมงานของคือ ความโปร่งใส การไว้วางใจกัน มีระบบการตอบแทนที่เหมาะสมและชัดเจน

#### 7. การให้บริการความรู้

สร้าง cause ware เก็บไว้ในฐานความรู้ของสถาบันเพื่อให้บุคคลเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ อุปสรรคของการให้บริการความรู้คือ การไม่กระตือรือร้นที่จะรับบริการความรู้ ไม่รู้ว่ารับบริการความรู้จากใคร ที่ไหน เมื่อไร การแก้ปัญหาคือ การใช้ IT ใช้สื่อทำการประชาสัมพันธ์ กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรู้สึกที่อยากจะได้รับบริการความรู้

#### 8. เทคโนโลยีการบริหารจัดการความรู้

สถาบันควรมีการพัฒนาแผนที่ความรู้(knowledge map) ที่ระบุ ชื่อ ที่อยู่ คุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความสนใจ และผลงาน โดยละเอียด เก็บไว้ในฐานความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ในรูปของ เอกสาร แผ่น CD ฟิล์ม หรือ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเรียกดูได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต แต่ความเป็นส่วนตัวของผู้เชี่ยวชาญจะน้อยลง เพราะอาจจะมีผู้ติดต่อเข้ามาตลอดเวลา

#### 9. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

การพัฒนาฐานความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นเอกลักษณ์เหมาะสมกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ซึ่งอาจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเหตุการณ์ในระดับนานาชาติหรือตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งควรจะสร้างฐานความรู้ที่ประกอบด้วยสาระของศาสตร์ที่ตัวเองมีความเชี่ยวชาญเป็นประเด็นหลัก ขณะเดียวกันฐานข้อมูลต้องสามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลอื่นๆ ที่อยู่ภายนอกสถาบัน ได้อย่างดีด้วย

**การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**  
**สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2545 เวลา 13.30 – 14.50 น.**

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ปฏิสัมพันธ์ของความรู้**

อุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองชนิด ที่จำแนกได้ 4 ประเภท คือ tacit to explicit, explicit to explicit, explicit to tacit และ tacit to tacit ทั้งนี้เพราะปฏิสัมพันธ์ทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ผู้บริหารมักจะใช้ปฏิสัมพันธ์ tacit to explicit ค่อนข้างมากกว่าปฏิสัมพันธ์ชนิดอื่น ปฏิสัมพันธ์ความรู้แบบ explicit to explicit มีความหมายต่ออุดมศึกษามากเพราะ รวบรวมความรู้และตรวจสอบได้ง่าย พิสูจน์ได้และผ่านการยอมรับมาแล้วในระดับหนึ่ง สำหรับ explicit to tacit เกิดจากการดูดซับความรู้ภายนอกเข้าเก็บสะสมเป็นประสบการณ์เก็บไว้ตัวบุคคล และ tacit to tacit เป็นการรวบรวมประสบการณ์ที่เป็นความรู้ในตัวคนเกิดเป็นประสบการณ์ที่เป็นความรู้ใหม่หรือปัญญา กล่าวโดยสรุปการใช้ปฏิสัมพันธ์แต่ละแบบ มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม บุคลิก สบการณ์ และความเชื่อมั่นของบุคคลเป็นสำคัญ

**2. องค์กรความรู้ทางอุดมศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษา**

สถาบันนี้ได้ให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และนักศึกษามากที่สุด คือ หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย และ วัฒนธรรมองค์กร สำหรับการบริหารจัดการจะดำเนินการไปพร้อมกันคือ วิชาการ เทคโนโลยี บุคคล การเงิน สถาบัน การบริหารระหว่างประเทศ การบริหารความเป็นสากลของอุดมศึกษา โดยการบริหารทุกอย่างจะเอาวิชาการหรือความรู้นำหน้า

**3. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้**

กระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญคือการเชื่อมโยงความรู้ เพราะจะนำไปสู่การใช้โดยตรง มี 2 ลักษณะคือ ระหว่างศาสตร์ กับ ระหว่างชีวิตมนุษย์ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจะเกิดขึ้นทั้งเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ มหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังให้ความสำคัญน้อยมากในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ การสัมมนาไม่จำเป็นต้องใช้กลุ่มใหญ่แต่เป็นกลุ่มที่สนใจตรงกันทำเป็นอนุกรมต่อเนื่องในทางลึกลงไปสู่เป้าหมาย ไม่ควรทำในแนวกว้างจนหาทิศทางไม่ได้ การลงในแนวลึกคือจะต้องทำให้เกิดการเชื่อมโยงกันอย่างแท้จริงในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ การบริการความรู้ ต้องตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการที่ชัดเจนที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ มหาวิทยาลัยต้องมีกลุ่มเครือข่ายที่สามารถติดต่อสื่อสารโดยตรง ตัวอย่างกลุ่มเครือข่ายเช่น กลุ่ม SME มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาว่า SME แต่ละกลุ่มจำเป็นจะต้องมีความรู้อะไรเป็นพื้นฐานพัฒนา แล้วจัดการให้บริการความรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่ม SME เหล่านั้น

ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการบริการความรู้ได้แก่ จะต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจนสามารถหาแนวทางในการนำไปปฏิบัติได้ เช่น แนวทางในการส่งเสริมการท่องเที่ยว แนวทางในการผลิตและใช้ปฏึกเพื่อเกษตร ตั้งคณะทำงานขึ้นที่ประกอบด้วยบุคลากรของมหาวิทยาลัยและตัวแทนชุมชนทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพิจารณา ร่วมกันในการดำเนินโครงการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน ตัวอย่างเช่น การสร้างพิพิธภัณฑ์วิชาการ การศึกษาทางไกล อุทยานการศึกษา ห้องสมุดประจำวิทยาเขตทุกวิทยาเขต

#### 4. ปัญหาการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ปัญหาด้านผลิตความรู้ คือไม่มีทิศทางที่แน่ชัด ไม่ค่อยจะมีการวิจัยในสายงานของตัวเอง แต่กลับไปรับจ้างวิจัยให้กับหน่วยงานอื่น ซึ่งบางครั้งผู้วิจัยก็ไม่ได้มีความถนัดโดยแท้จริง ทำให้การวิจัยได้ผลไม่คงลึกลับเพียงพอ นักวิชาการอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังขาดจิตวิญญาณของการทุ่มเทและอุทิศเวลาเพื่อการวิจัยอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยที่เกิดจากความต้องการภายในของตนเอง

#### 5. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

การกำหนดเป้าหมายของ การผลิต เผยแพร่ และบริการความรู้ กลุ่มเป้าหมายผู้ให้และผู้รับอย่างชัดเจน และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานและบุคคลทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยผลิต หน่วยบริการความรู้ และ ผู้ใช้

ยุทธศาสตร์การสื่อสารคือจัดให้มีช่องทางสื่อสาร และ IT ที่หลากหลาย เพื่อให้แต่ละบุคคลเลือกใช้ช่องทางและ IT ที่เหมาะกับตนเอง ยุทธศาสตร์พลังร่วม คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้บริหารในระดับต่างๆ การส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงาน และการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน

#### 6. สิ่งท้าทายใน KM

สิ่งท้าทายต่อการบริหารจัดการความรู้คือ ทำอย่างไรให้สังคมยอมเสียภาษีเพื่อสร้างสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่ประกอบด้วย คน IT ซอฟต์แวร์และโปรแกรมควบคุม ของประเทศให้มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง โดยให้บ้านเป็นปลายทางในการเผยแพร่และให้บริการความรู้ ด้านในการเผยแพร่และให้บริการความรู้คือมหาวิทยาลัย มีระบบดาวเทียมและระบบอินเทอร์เน็ตกระจายทั่วทุกภูมิภาคและลงสู่ครัวเรือน มีการผลิตองค์ความรู้หลากหลายที่มีคุณภาพในรูปแบบที่สามารถส่งผ่านจากต้นทางไปสู่ปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยต้องจัดระบบการเผยแพร่และให้บริการความรู้ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว



**การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี**  
**สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 ต.ค. 2545 เวลา 09.00 น.- 11.30 น.**

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ธรรมชาติของความรู้**

ความรู้ในมหาวิทยาลัยมี 2 ประเภทคือ ความรู้ที่มีฝังอยู่ในตัวและ ความรู้ที่ได้บันทึกไว้แล้ว ในสื่อต่างๆ ผู้บริหารจะใช้ tacit knowledge มากกว่าการใช้ explicit knowledge อาจารย์ใหม่และ นักศึกษาจะใช้ explicit knowledge ในการเรียนการสอนมากกว่า tacit knowledge

**2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษา**

ในบริบทสถาบันนี้ คือ โครงสร้างและระบบมหาวิทยาลัย หลักสูตร การเรียนการสอน การ วิจัย การปกครอง การเงิน การบริหาร และการจัดการ จุดที่จะต้องพิจารณาอันดับแรกคือ โครงสร้างและการบริหาร หลังจากนั้นดูที่คน คือทำให้บุคคลในสถาบันเปลี่ยนวิธีคิดให้ได้ เปลี่ยน จากการเน้นกระบวนการและปริมาณงาน มาเป็นเน้นที่ผลงานที่มีคุณภาพ เป้าหมายในกระบวนการ ทัศน์ใหม่ของมหาวิทยาลัยคือ การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย การเป็น E-University การเป็นองค์กรเอื้อ อาหารและเรียนรู้ การเป็นมหาวิทยาลัยที่เข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์ การมีความเข้มแข็งทางการบริหาร จัดการ การมีศักยภาพในการบริหารทรัพยากรและต้นทุนมหาวิทยาลัย ความเอื้ออาทรสะท้อนเรื่อง มหาวิทยาลัยกับสังคม ความเก่งสะท้อนเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยจึงมี โครงการนำร่องย้ำให้เห็นว่า teaching และ learning นั้นต่างกัน

**3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้**

ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสื่อสาร วัฒนธรรมสถาบัน บทบาทของผู้บริหารคือ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในเป้าหมายที่ร่วมกันสร้าง สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในเป้าหมายที่ร่วมกัน สร้าง กำหนดภาระงานและระบบการประเมินที่เหมาะสม การสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับคนต้อง ทำทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ การที่จะเกิดการสื่อสารในแนวราบได้ดีนั้นบุคคลจะต้องมองให้สูงกว่า หน่วยงานที่ตัวเองสังกัดอยู่อย่างน้อย 1 ชั้น การสื่อสารความรู้ระหว่างคนกับสื่อ ต้องใช้เทคโนโลยี ช่วยวัฒนธรรมในสถาบันที่ควรจะต้องมีในองค์การที่ใช้ความรู้เป็นฐาน คือ วัฒนธรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องผลักดันให้เกิด เช่น สร้างเวทีแลกเปลี่ยนในหลายๆ รูปแบบ การ ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมข้ามหน่วยงาน สร้างระบบ Peer ให้มีความเข้มแข็ง Peer จะมีส่วน กัดดันให้บุคคลปล่อยความรู้ออกมา ถ้าพูดและทำเรื่องที่สูงกว่าตัว เอาเป้าหมายและผลขององค์การ เป็นตัวตั้ง สิ่งเหล่านี้จะกวดความหวาดระแวงไว้ ความไว้วางใจจะเกิดเองโดยอัตโนมัติ เพราะทำเพื่อ สถาบัน

#### 4. กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ การเก็บความรู้ไว้ในตัวหรือบันทึกไว้ภายนอก การนำความรู้ไปใช้ และ ปรับปรุงแก้ไขความรู้ให้ทันสมัย ในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ในแนวราบจะเกิดขึ้นได้นั้นหน่วยงานทุกหน่วยงาน จะต้องมองปัญหาในระดับ Macro มากกว่าในระดับ Micro การบริการความรู้ ในมหาวิทยาลัยมีหลายทิศทาง เช่น การให้คำปรึกษาวิชาการแก่องค์กรธุรกิจ และอุตสาหกรรม การให้บริการด้านการทดสอบ การทำวิจัยร่วมกันกับองค์กรภายนอก การสร้าง Industrial Park เพื่อให้บริการเทคโนโลยีแก่บุคคล ชุมชน และองค์กร ในรูปแบบต่างๆ ให้เขาใช้เครื่องมือและอาศัยนักวิชาการของตนเองหรือของมหาวิทยาลัย รูปแบบการให้บริการ ได้แก่ การจัดประชุมสัมมนา การเรียนรู้และ ส่งเสริมให้ภาควิชาและคณะ สร้างพิพิธภัณฑ์ความรู้เก่าและใหม่ที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์ มีการแสดงให้เห็นถึงประวัติความเป็นมาของความรู้ นั้น ๆ

การบริหารจัดการความรู้จึงเป็นไปเพื่อ ทำให้เกิด Cost Effective เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ในการทำงาน ยกกระดับความรู้ขององค์กรมีคุณค่าและมูลค่าเพิ่มขึ้น ทำให้เกิด Group dynamic of Learning ทำให้เกิดการเรียนการสอนแบบ research based

#### 5. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ผู้บริหารด้านการดำเนินการ เน้นการทำงานเป็นทีมแบบเครือข่าย และ Walk to Talk ยุทธศาสตร์ด้านการสื่อสาร เน้น การสื่อสารแบบ face-to-face ยุทธศาสตร์ด้านการไว้วางใจ คือ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่จะต้องทำร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ยุทธศาสตร์พลังร่วม คือ สร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้ทุกคนในองค์กรยึดถือ วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้งในการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้บุคคลกระตือรือร้นที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ยุทธศาสตร์ด้านนอลลิจ์เวอร์เคอร์ คือ จัดตั้งทีมนักความรู้ทำงานตามวาระ(agenda) ไม่ใช่ตามหน้าที่(function) จัดหา agenda ให้ทีม นอลลิจ์เวอร์เคอร์ได้ คิด วางแผน และดำเนินการ ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ เอาเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ให้แรงจูงใจ และรางวัลในรูปแบบต่างๆ

#### 6. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

เชื่อว่ามหาวิทยาลัยมี tacit knowledge อยู่พอสมควรแต่เป็นแท่งๆ และกระจัดกระจาย ดังนั้นจะต้องหาวิธีที่จะหลอมให้กลายเป็น tacit knowledge ที่ใหญ่ขึ้นเป็นขององค์กร ยุทธศาสตร์ในการหล่อหลอม คือ การกำหนดโจทย์ทั้งในระดับ Micro และ Macro เพื่อให้แต่ละหน่วยงานระดมสรรพกำลังกายและสมองแก้ปัญหา ระดับ Micro คือ มองปัญหาในระดับหน่วยงานนั้นๆ ระดับ Macro คือ มองปัญหาในระดับที่สูงกว่าระดับหน่วยงานของตน ยกให้ฟันในระดับตัวเอง ยกให้ฟันในระดับหน่วยงาน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก

## การสัมมนาที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ(อธิการบดีมอบหมาย)

สัมมนาเมื่อ วันที่ 1 ตุลาคม 2545 เวลา 10.00 – 12.00 น.

การสัมมนาได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ธรรมชาติของความรู้

ความรู้หลักของมหาวิทยาลัย คือ explicit knowledge ส่วนความรู้ที่อยู่ในตัวคน(tacit knowledge) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ระหว่างความรู้ภายในและภายนอกจะเกิดขึ้นตลอดเวลา การที่จะให้ความสำคัญแก่ความรู้ประเภทใดมากกว่ากันนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยนั้นๆ เช่น มหาวิทยาลัยตั้งใหม่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะต้องมาก่อนเพื่อที่จะมาสร้างความรู้ให้กับมหาวิทยาลัยได้ มหาวิทยาลัยที่ตั้งมานานแล้วจะมีการสะสม explicit knowledge ไว้มาก ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้ภายในให้กับอาจารย์ผสมผสานกับความรู้เดิมเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นในตัว พร้อมทั้งจะดึงออกมา สร้างเป็นความรู้ให้กับมหาวิทยาลัยต่อไป

### 2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

การมีความรู้เรื่องระบบอุดมศึกษาในบริบทนานาชาติและบริบทไทย ก็ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยให้เป็นสากลให้ได้ มิติของการวิเคราะห์คืออุดมศึกษาจะต้องสะท้อนความต้องการของสังคม การปกครองและการบริหารการเงิน เปรียบเสมือนสายเลือดและโครงสร้างของระบบอุดมศึกษาที่จะทำให้อุดมศึกษาแข็งแรง ผู้รับบริการคือนักศึกษา ผู้ให้คืออาจารย์และคณาจารย์ หัวใจของอุดมศึกษา คือ การมีอาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา ความสำเร็จของนักศึกษา วัฒนธรรมอุดมศึกษา และศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ เพราะทั้งหมดนั้นจะสะท้อนระบบอุดมศึกษาในเรื่องของอุดมศึกษากับสังคม องค์ประกอบของอุดมศึกษา โครงสร้างสถาบันอุดมศึกษา และการบริหารจัดการอุดมศึกษา

### 3. การบริหารจัดการอุดมศึกษา

งานหลักของการบริหารจัดการอุดมศึกษา คือ การบริหารวิชาการแล้วเอาความรู้ไปเชื่อมโยงการบริหารงานบุคคลในฐานะที่บุคคลเป็นองค์ที่มีความรู้ภายใน เชื่อมโยงกับการบริหารการเงินและทรัพยากร อื่น เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการนักศึกษา และเชื่อมโยงกับการบริหารสถาบัน

### 4. กระบวนการจัดการความรู้

วัฏจักรของกระบวนการจัดการความรู้เริ่มต้นที่ การจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ เช่น การจัดระบบระเบียบ การประมวล การปรับปรุง การเก็บรักษา และการเข้าถึงความรู้ที่เก็บไว้ ขั้นตอนต่อไปคือ การเผยแพร่ การนำไปใช้ การบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเชื่อมโยง และการให้บริการความรู้ จากการใช้มีการปรับปรุงแก้ไขความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เชื่อมโยงความรู้และ

ให้บริการความรู้ นำไปสู่ขั้นตอนถัดไปของกระบวนการจัดการความรู้คือ การให้ได้มาซึ่งความรู้เพิ่มเติม ซึ่งได้แก่ การผลิต การแสวงหา การซื้อ การเช่า และ การจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ กระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งหมดจะมีลักษณะเป็นแบบบันไดเวียน(Spiral) ทบขึ้นไปเรื่อย ๆ

สำหรับแนวทางที่จะทำให้เกิดกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น คือ การสร้างวัฒนธรรมร่วมคิดร่วมทำ(แกน x) วัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน(แกน y) โดยสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยจัดให้มีการพบปะกันบ่อย ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่นการสัมมนา ร่วมกัน การทำกิจกรรมร่วมกันในวาระต่าง ๆ การดื่มกาแฟและกินอาหารร่วมกัน การออกกำลังกายและเล่นกีฬา ร่วมกัน ฯลฯ

องค์ประกอบที่สำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือความไว้วางใจ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ยุทธศาสตร์ในการสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจ ได้แก่ สร้างบรรยากาศที่เปิดเผย สร้างบรรยากาศของการเป็นเพื่อนทางวิชาการ สร้างบรรยากาศของความสามัคคีธรรม สร้างบรรยากาศของความเอื้ออาทร สร้างบรรยากาศของการเพิ่มพูนศักยภาพและสมรรถนะให้เกิดขึ้นในคน สร้างระบบแรงจูงใจภายในและภายนอก การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาควรจะได้มีการพัฒนาโดยมีแนวทาง คือ สร้างความเข้มแข็งของระบบอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องมีลักษณะเป็น knowledge workers ทำวิจัยร่วมกับอาจารย์ การเรียนการสอน เน้นการทำงานเป็นทีม การระดมความคิด การสัมมนา

การบริการความรู้จะเกิดประสิทธิผล หากมีการวางแผนและทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้น ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ(Joint Venture) ได้รับประโยชน์ซึ่งกันและกัน การบริการความรู้ควรทำใน 3 ลักษณะคือ การเผยแพร่ความรู้ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรมความรู้ และการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้

การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควรมีขั้นดังต่อไปนี้ คือ สร้างกรอบความคิดของ KM ให้ชัดเจนก่อน เช่น KM คืออะไร มีความจำเป็นอย่างไร แล้วเขียนออกมาเป็นแผนภูมิขั้นตอนของ KM จากนั้นสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดแก่บุคคลในองค์กร เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นของ KM ในยุคของความรู้ วางระบบการจัดการ สร้างระบบองค์กรที่ประกอบด้วย คน ทรัพยากร เทคโนโลยี และแผนการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการทำงานในระบบ ดำเนินแผนที่กำหนด ติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นต่อไป ทั้งหมดกระทำโดยทำเป็นวัฏจักร

##### 5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

วัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด ถ้าทุกคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนองค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมการไว้วางใจกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ร่วมคิดร่วมทำเกิดพลังร่วมในองค์กร มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นวิถีชีวิต นักวิชาการในรั้วมหาวิทยาลัย ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร

จัดการความรู้คือ เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ออกแบบนโยบาย เป็นผู้ใช้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้สื่อสารความรู้ การสื่อสารความรู้เกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ ระหว่างคนกับคน และ ระหว่างคนกับสื่อ

## 6. โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ (Infrastructure in KM)

สถาบันอุดมศึกษาควรมีกลุ่มบุคคล คอยเฝ้ามอง ติดตาม และช่วยดำเนินการจัดการกับความรู้เหล่านั้นในลักษณะของ ผู้ประสานและผู้ปฏิบัติการ ซึ่งเรียกว่านักจัดการความรู้ (Knowledge Workers) คือ เป็นบุคคลที่มีลักษณะ Active Mind ใฝ่รู้ หูตากว้างไกล ชอบคิดชอบอ่านชอบเขียน เป็นนักประชาสัมพันธ์ มีความรู้กว้าง (Generalist) มีความรู้ในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี มีความรู้ในด้านการบริหาร การบริหารจัดการความรู้เป็นงานใหญ่ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิชาการ และบุคคล ผู้บริหารจัดการความรู้ควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ คอมพิวเตอร์ และ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ฐานความรู้ และ อื่นๆ ฐานความรู้ควรมีลักษณะดังนี้ รูปแบบการเข้าและถอดรหัสความรู้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การเข้าถึงตัวความรู้ได้ง่าย รวดเร็ว ตลอดเวลา และเสียค่าใช้จ่ายน้อย มีความปลอดภัยสูง ความรู้ที่จะบรรจุเข้าไปเก็บไว้ในฐานความรู้ จะต้องได้รับการพิจารณา ถิ่นกรองจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมาเป็นอย่างดีเสียก่อนในด้านของความถูกต้องและความเหมาะสม มีการปรับปรุงความรู้ในฐานความรู้อย่างสม่ำเสมอ

## 7. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ผู้นำ คือการให้ได้ว่าซึ่งผู้นำที่ตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ มีความมุ่งมั่นที่จะให้มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์การสื่อสาร คือ ต้อง เร็ว ถูกต้อง ชัดเจน เชื่อถือได้ ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ คือ สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ยุทธศาสตร์พลังร่วมคือ สร้างบรรยากาศของการร่วมคิดร่วมทำ

## 8. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

สร้างระบบฐานความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่มี สร้างสาขาวิชาที่แข็งแกร่งที่เชื่อมโยงแก่นของความรู้ในแต่ละสาขาวิชาเข้าด้วยกันจึงจะแก้ปัญหาได้ทั้งนี้เพราะศาสตร์ๆ เดียวไม่สามารถแก้ปัญหาได้ บุคคลที่เป็นเจ้าของความรู้ กระจุกกระจายอยู่มาก การมีพลังร่วมของบุคคลยังอ่อนแอมาก ธรรมชาติของอาจารย์มหาวิทยาลัยมักจะเป็น Conservative เพลิดเพลินอยู่ในวิชาการของตนเอง มักจะไม่เชื่อมโยงกับคนอื่น ภาคภูมิใจเห็นความดีความงามของวิชาการของตัวเองไม่เหลียวมอง การข้ามสาขาวิชา ทั้งที่ความจริงแล้วความรู้บางครั้งมันเกิดขึ้นระหว่างการเชื่อมโยงหลายสาขาดังนั้น การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจึงควรได้มีการเน้นในเรื่องของสหสาขา



**การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต**  
**สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 19 พฤศจิกายน 2545 เวลา 17.00 น.- 19.00 น.**

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ธรรมชาติของความรู้**

สถาบันที่ก่อตั้งใหม่ๆ จะให้ความสำคัญต่อ explicit knowledge ก่อน tacit knowledge ทั้งนี้เพราะไขว่คว้าได้ง่าย ไขว่คว้าได้กว้าง และไขว่คว้าได้เร็ว ส่วน tacit knowledge จะต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาเป็น explicit knowledge อีกทอดหนึ่ง

**2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษา**

ในบริบทของสถาบันนี้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาที่สำคัญที่สุดคือ หลักสูตร การเรียน การสอน การวิจัย เพราะว่าเป็นภารกิจหลักของอุดมศึกษา ถ้าองค์ความรู้นี้มีความเข้มแข็งแล้วก็จะส่งผลให้องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาอื่นๆ เข้มแข็งตามไปด้วย เช่น การพัฒนาอาจารย์และนักศึกษา การปกครอง การเงิน ศาสตร์อุดมศึกษา อุดมศึกษากับสังคม อุดมศึกษาสากล การบริหารจัดการอุดมศึกษาคือการบริหารงานต่างๆ ด้าน วิชาการ สถาบัน การเงิน บุคคล และ กิจกรรมนักศึกษา

**3. กระบวนการจัดการความรู้**

กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การได้มา การบำรุงรักษา และการนำความรู้ไปใช้ การได้มาซึ่งความรู้ ส่วนหนึ่งได้มาจากการวิจัย อีกส่วนหนึ่งได้มาจากการซื้อ การบำรุงรักษาความรู้ ได้แก่ การปรับปรุงแก้ไขความรู้ การประมวลความรู้ และการเก็บรักษาความรู้ไว้ การนำความรู้ไปใช้ ได้แก่ การเรียนการสอน การเผยแพร่ การให้บริการความรู้ การเชื่อมโยงความรู้ และการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ผู้บริหารไม่สามารถบังคับหรือสั่งการแต่สามารถส่งเสริมหรือสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ กิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม การทำงานร่วมกัน มหาวิทยาลัยควรมีรูปแบบการบริการความรู้ที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกฝ่ายก็ได้รับความรู้ซึ่งกันและกัน วิธีการให้บริการความรู้จำแนกออกได้เป็น 3 ประเภทคือ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การเผยแพร่ และการอำนวยความสะดวก

**4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้**

ผู้บริหาร เป็นผู้มีอิทธิพลที่สุดที่ทำให้การบริหารจัดการความรู้ขับเคลื่อนไปได้ บทบาทของผู้นำ คือ กำหนดวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญต่อพลังของความรู้ ขยายวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับ และนำไปสู่การปฏิบัติ มุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสารเป็นตัวกลางที่จะนำความรู้จากที่หนึ่งไปสู่ที่หนึ่งได้ ซึ่งมี 2 วิธี คือ การสื่อสารระหว่างคนกับเอกสาร และระหว่างคนกับคน ปัจจุบัน explicit knowledge มีจำนวนมากมายมหาศาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่

จะต้องใช้เทคโนโลยีช่วยทำให้การสื่อสาร วิธีการสื่อสารระหว่างคนกับคนที่น่าจะทำให้เกิดผลมากที่สุดคือการสนทนาโดยตรง(face-to-face) และในบางกรณีอาจจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการสื่อสาร เช่น Video Conference

#### 5. โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้(Infrastructure in KM)

ประกอบด้วย ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม นอลลิคจ์เวอร์เคอร์คือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่ทำหน้าที่ประสานกิจกรรมความรู้ หรือเป็นผู้ดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร คุณลักษณะของนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือสามารถทราบถึงปัญหาขององค์กรเป็นอย่างดี เข้าใจความเป็นอาจารย์และความเป็นนักศึกษา มีภาพที่ดีในสมอง เป็นผู้ที่มีความริเริ่ม และ เป็นนักจัดการที่ดี การจัดตั้งหน่วยงานนักบริหารจัดการความรู้ ขึ้นอยู่กับความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจทำได้ 3 แนวทาง คือ ตั้งหน่วยงานใหม่ ใช้หน่วยงานเดิมที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน แล้วปรับปรุงเสียใหม่ และ จัดตั้งเป็นคณะกรรมการเทคโนโลยีที่สำคัญของการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ฐานความรู้ซึ่งเป็นที่กักเก็บรวบรวมรักษาความรู้ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น Internet e-mail, web site, search engine แผนที่ความรู้ ด้านการไว้วางใจนั้น สถาบันต้องสร้างบรรยากาศบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อน เอื้ออาทร ความสมัครสมานสามัคคี ความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านพลังร่วมนั้น ปัจจัยที่สำคัญคือ การรับรู้ร่วมกันในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบัน การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการวางแผนและลงมือปฏิบัติงาน

#### 6. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ผู้นำ คือ จัดให้มีช่องทางและบรรยากาศ ในการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

ยุทธศาสตร์การสื่อสาร คือ สนับสนุนการสื่อสารความรู้ทั้ง 2 รูปแบบ ระหว่างคนกับเอกสาร และระหว่างคนกับคน ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ คือ ขจัดความระแวงและความกลัวซึ่งกันและกัน ยุทธศาสตร์พลังร่วมคือ การสร้างทีมงาน การให้รางวัลผู้อุทิศตนต่อการร่วมมือร่วมใจ ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ แสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติพื้นฐานของการเป็นนักบริหารจัดการและมีจิตใจมุ่งมั่นที่จะทำงานด้านนี้อย่างจริงจังและจริงจัง

#### 7. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

การเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้มีความเป็นนามธรรมสูง ทำอย่างไรให้กลายเป็นรูปธรรม โดยไม่เสียความเป็นธรรมชาติของนามธรรมได้อย่างไร เช่น ทำอย่างไรที่จะทำให้ tacit knowledge กลายเป็น explicit knowledge โดยที่ยังคงรักษาธรรมชาติของความรู้ที่มีคุณค่าและมูลค่าไว้ได้เหมือนเดิม

**การสัมภาษณ์รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยคริสเตียน**  
**สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 23 กันยายน 2545 เวลา 15.00 – 17.30 น.**

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ธรรมชาติของความรู้**

ปฏิสัมพันธ์ของความรู้เกิดขึ้น 4 แบบคือ tacit->explicit, explicit->explicit, explicit->tacit และ tacit -->tacit จะเกิดผลดีที่สุดหากมีความสมดุลกัน ถ้าหากว่าปฏิสัมพันธ์แบบที่ 4 เกิดมาในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ที่เหลือเกิดน้อยมาก ก่อให้เกิดอัตรา ความรู้จึงไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคม

**2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษา**

70% ขององค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาคือศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ที่เหลืออีก 30% ถึงจะมีบริบทของสังคม อาจารย์-นักศึกษา การบริหารจัดการ การเงิน และอื่นๆ การบริหารวิชาการมีความสำคัญที่สุด อันดับรองลงมาคือ การบริหารสถาบัน การบริหารกิจการนักศึกษา การบริหารบุคคล และการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

**3. กระบวนการจัดการความรู้**

กระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้มากที่สุดคือ การถ่ายทอดความรู้(70% ของภารกิจ) รองลงมาคือ การให้บริการความรู้ การให้บริการความรู้ที่มหาวิทยาลัยทำอยู่ในปัจจุบันคือ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การให้บริการความรู้ที่มหาวิทยาลัยควรทำในอนาคต คือ ถ่ายทอดความรู้หลักที่จำเป็นต่อศาสตร์ของสาขา และ การชี้แนะวิธีที่จะแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดขึ้นได้จากการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ซึ่งเกิดได้แสดงความคิดเห็น การคุยกัน การเสวนา การนำเสนอข้อคิดเห็น การปราศรัย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาเกิดจากการเรียนการสอน กระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรข้ามหน่วยงาน คือ การประกันคุณภาพการศึกษา เพราะคณะกรรมการมาจากบุคลากรหลายหน่วยงาน และหลายชุด มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ระหว่างกลุ่มผู้ประเมินด้วยกัน ระหว่างกลุ่มผู้ถูกประเมินด้วยกัน และระหว่างกลุ่มผู้ประเมินและกลุ่มผู้ถูกประเมิน อย่างกว้างขวาง

**4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้**

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด คือ การสื่อสาร รองลงมาคือผู้นำและวัฒนธรรม การสื่อสารจะต้องชัดเจนและมีความถ้อยคำสม่ำเสมอ วิธีการสื่อสารที่นำมาใช้คือระหว่างคนกับคน และการสื่อสารระหว่างคนกับสื่อ ผู้นำในฐานะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและผลักดันให้มีการดำเนินการตามนโยบาย ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี มีการกำหนดเงื่อนไขเวลา มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจที่ชาญฉลาด ไม่ใช่ผู้สั่งการ แต่เป็นผู้

กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดจิตสำนึกของการเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง หน่วยงาน และ สังคม วัฒนธรรมเป็นวิถีการดำรงชีวิตของคน วัฒนธรรมสถาบันจึงเกี่ยวข้องกับบุคคลในสถาบัน วัฒนธรรมที่พื้นฐานของมหาวิทยาลัยคริสเตียน คือ รักและบริการ คือให้โดยไม่ได้มุ่งหวังการตอบแทน เมื่อมีการให้ก็จะเกิดลูกโซ่ของการให้ เกิดการให้ซึ่งกันและกัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกันก็จะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ ด้วยวัฒนธรรมพื้นฐานดังกล่าว จึงมีความเชื่อว่า มหาวิทยาลัยพร้อมที่จะเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

#### 5. โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้

โครงสร้างพื้นฐานของ KM ประกอบด้วย ทีมนักบริหารจัดการความรู้ เทคโนโลยีสื่อสาร และ อาคารสถานที่ ปัจจุบันยังไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นนักบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย โดยตรง จึงควรมีกลุ่มบุคคลทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงการบริหารวิชาการกับการบริหารอื่นๆ เข้าด้วยกัน และเป็นตัวการทำให้เกิดกิจกรรมความรู้ในรูปแบบต่างๆ หัวหน้าทีมควรผู้บริหารระดับสูง เช่นรองอธิการบดี ทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์จะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ มีความรู้และเข้าใจ กระบวนการเรียนการสอนและการจัดการศึกษา มีประสบการณ์ในด้านการสอน มีประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสื่อสาร ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารนั้น ฐานความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากของมหาวิทยาลัย แต่ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการพัฒนา ฐานความรู้ขึ้นใช้อย่างจริงจังน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นฐานข้อมูลซึ่งขาดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้เป็นองค์ความรู้ที่ชัดเจน การมีอาคารสถานที่สำหรับการดำเนินการและพบปะเพื่อทำกิจกรรม ความรู้ร่วมกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่ทางการ เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น

#### 6. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร คือ คิดไกล มองไกล ฝันให้ไกลไปให้ถึง ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้ คือ การสร้างความชัดเจนทั้งเนื้อหาวิธีการสื่อสาร สื่อสารอย่างเป็นทางการ และ แบบไม่เป็นทางการ ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ คือ สร้างและรักษาวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เช่น “รักและบริการ” บนพื้นฐานของ ศรัทธา ความรัก การให้ ยุทธศาสตร์พลังร่วม คือร่วมกันทำ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รมรงค์และยกตัวอย่างให้เห็นถึงความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจากการร่วมพลังกันของบุคลากรในองค์กร ยุทธศาสตร์นอลลิคจ์เวอร์เคอร์ คือ การจัดตั้งสำนักงานบริหารจัดการความรู้ มีทีมงานรับผิดชอบ การรณรงค์ให้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในศาสตร์ต่างๆ เข้าร่วมเป็นกลุ่มหรือเป็นแนวร่วมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์

#### 7. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

จัดการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตและสังคม บัณฑิตมีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างฐานความรู้ที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัย การบันทึกความรู้ของผู้เชี่ยวชาญไว้ในสื่อและเก็บไว้ในฐานความรู้ของสถาบันอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาระบบอาจารย์พี่เลี้ยงที่เข้มแข็ง และมีการดำเนินการอย่างจริงจัง จนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถาบัน

**การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น**  
**สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 4 ตุลาคม 2545 เวลา 13.00 น.- 15.00 น.**

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ธรรมชาติของความรู้**

ความรู้ที่มีอยู่ภายนอกตัวบุคคล(explicit knowledge) จัดการได้ง่ายกว่าความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล(tacit knowledge) ความรู้ในตัวบุคคลมีมากกว่าความรู้ที่มีอยู่ภายนอก มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวคนเป็นพิเศษ คือจะต้องสนับสนุนและผลักดันให้วงจรปฏิสัมพันธ์ความรู้ทั้ง 4 แบบ คือ tacit-->explicit, explicit-->explicit, explicit -->tacit และ tacit-->tacit เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์และสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์นั้น วงจรปฏิสัมพันธ์ความรู้ควรเริ่มต้นที่ tacit-->explicit

**2. องค์กรความรู้ทางการอุดมศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษา**

องค์กรความรู้ทางการอุดมศึกษาที่จะต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกคือ องค์กรความรู้ที่เกี่ยวกับอาจารย์และนักศึกษา ถัดมา คือ การปกครองและการบริหาร หลักสูตร การเรียนการสอน ศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ อุดมศึกษากับสังคม และ อุดมศึกษากับความเป็นนานาชาติ ส่วนด้านการบริหารจัดการ การบริหารบุคคลมีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือ การบริหารวิชาการ การบริหารกิจการนักศึกษา การบริหารสถาบัน บริหารการเงินและทรัพย์สิน

**3. กระบวนการจัดการความรู้**

การจัดการความรู้มีเกิดขึ้นอยู่แล้วมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่จัดให้เป็นระบบอย่างจริงจังและมีรูปแบบที่ชัดเจน กระบวนการจัดการความรู้จะประกอบด้วย ขั้นตอนรวบรวม ได้แก่ การผลิต/การวิจัย การซื้อ/เช่า/จ้าง และ การสืบค้น ขั้นตอนการจัดเก็บ ได้แก่ การปรับปรุง การจำแนก การประมวล การเข้ารหัส และ การจัดเก็บรักษาความรู้ ขั้นนำไปใช้ ได้แก่ การถ่ายทอด การแบ่งปันแลกเปลี่ยน การเชื่อมโยง และการให้บริการ มหาวิทยาลัยจะต้องชี้แจงและปลูกจิตสำนึกให้บุคคลพร้อมและเต็มใจที่แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน กลยุทธ์คือ ให้การอบรม เปรียบเทียบให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างการมีและไม่มี การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ให้โอกาสและความเชื่อใจแก่บุคลากรในการแสดงความสามารถ สร้างแรงจูงใจ เช่น การให้เกียรติ การให้ความนับถือ การให้ความสำคัญ และการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศของความเอื้ออาทรและความเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย การให้บริการความรู้แก่บุคคลภายในมหาวิทยาลัยและสังคม จะต้องเป็นการให้บริการที่เกิดจากการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ และตรงกับของผู้รับ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ถือเป็นบริการซึ่งกันและกัน การบริการมี 3 ประเภทคือ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม และ การอำนวยความสะดวก



#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ KM เป็นอย่างดี การสื่อสารจะต้องเป็นย้อนกลับ เป็นเครือข่าย และ มีความชัดเจน วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของบุคคลในองค์กรปรับเปลี่ยนยากและต้องใช้เวลา วัฒนธรรมไทยที่สำคัญคือการถือตัวและการไม่ยอมเสียหน้า ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดเพราะเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งด้านการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และการเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ดังนั้นผู้บริหารที่ดี ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรสมัยใหม่ที่มีการบริหารจัดการความรู้ คือ รู้ KM เป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ยึดถือประโยชน์ของส่วน ยุติธรรม ให้โอกาส รู้จักใช้อำนาจที่เหมาะสม การสื่อสารความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น วิธีการและเทคโนโลยีจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของผู้ส่งและผู้รับ การสื่อสารความรู้เกิดขึ้น 2 ลักษณะ คือ คนกับสื่อและคนกับคน ต้องส่งเสริมให้มีการสื่อสารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กำหนดการประชุมสัมมนาล่วงหน้าระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรวางแผนบริหารเวลาของตนเองล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องค่อยเป็นค่อยไป คือใช้วิธีสร้างเสริมวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาแล้วค่อยๆปรับวัฒนธรรมเก่าให้ผสมกลมกลืนกับวัฒนธรรมใหม่ให้เป็นรากฐานขององค์กรสมัยใหม่ เช่น การสร้างวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจ วัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน และวัฒนธรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

#### 5. โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้

มหาวิทยาลัยควรมีทีมบริหารจัดการความรู้ในรูปของคณะกรรมการ โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลายๆ มิคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีความใจใน KM รู้วิชาการและวิชาชีพ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารความรู้ มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี เทคโนโลยีการสื่อสารที่สำคัญๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ฐานความรู้ และ แผนที่ความรู้

#### 6. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ด้านผู้นำ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรทั่วไปได้มีโอกาสเข้าพบ เข้าไปพบพูดคุยกับบุคลากรโดยตรง ด้านวัฒนธรรมการไว้วางใจ เช่น สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นครอบครัวเดียวกัน ปลุกฝังให้เกิดความรู้สึกนึกคิด “ให้โดยไม่ได้มุ่งหวังสิ่งตอบแทน” ให้เกิดแก่บุคลากร ยกย่องนับถือบุคคลที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความรู้สึกนึกคิดดังกล่าว ด้านพลังร่วม เช่น รับรู้และรับผิดชอบร่วมกันการดำเนินไปสู่เป้าหมาย ให้ความสำคัญในของการทำงานเป็นทีม ทำให้เห็นข้อแตกต่างอย่างชัดเจนถึงผลที่เกิดขึ้น ระหว่างการร่วมพลังกัน กับ การขาดการร่วมพลังกัน ด้านการสื่อสารคือ เลือกใช้วิธีการและเครื่องมือให้เหมาะสมกับ ผู้ส่ง/ผู้รับ และ สิ่งแวดล้อม

#### 7. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

สิ่งที่ท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ คือ บริหารทั้งความรู้และคนไปพร้อมๆ กัน จะจัดรูปแบบและระบบการบริหารจัดการความรู้อย่างไร จึงจะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามปณิธานและพันธกิจของมหาวิทยาลัยและของชาติ

**การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์**  
**สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 3 ตุลาคม 2545 เวลา 10.00 – 11.20 น.**

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ธรรมชาติของความรู้**

ความรู้ในตัวคนและ ความรู้ที่บันทึกอยู่ภายนอก ต่างก็มีความสำคัญต่ออุดมศึกษาทั้งคู่ แต่ ถ้าหากจะอันดับความสำคัญแล้ว ความรู้ภายในตัวคน(tacit knowledge) มีความสำคัญมากที่สุด

**2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้**

มหาวิทยาลัยจะต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้น ให้อาจารย์/บุคลากรแสวงหา และคัดสรรความรู้ที่เป็น explicit knowledge ให้มากเพียงพอ ดูดซับความรู้เหล่านั้นเก็บไว้ภายในตัว มีกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัว กลายเป็น tacit knowledge ที่มีความหมาย แล้วดึงเอา ความรู้ที่อยู่ในออกมาสู่ภายนอกอีกที

กระบวนการจัดการความรู้จึงควรเริ่มต้นจาก การมีบุคลากรที่มีความรู้มีพลังความคิดที่อยู่ในใจและมีคุณลักษณะใฝ่รู้อยู่ในระบบให้มากๆ เสียก่อน ซึ่งบุคลากรดังกล่าวได้มาจากการคัดเลือกที่ดี มีระบบค่าตอบแทนที่ถูกต้องเหมาะสม มีบรรยากาศที่ดี มีวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ดีและพอเพียง เมื่อสิ่งต่าง ๆ มีพร้อมแล้ว กระบวนการจัดการความรู้ก็จะเกิดขึ้นมาเองตามลำดับ

**3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา**

องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาที่ต้องพิจารณาตามลำดับคือ องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับอาจารย์ และผู้บริหาร องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการด้านการเงิน องค์ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา องค์ความรู้เกี่ยวกับอาคารสถานที่

**4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการอุดมศึกษา**

งานหลักของในการบริหารจัดการอุดมศึกษา เรียงลำดับความสำคัญดังนี้คือ การบริหาร บุคคลและวิชา การบริหารการเงินและทรัพยากร การบริหารกิจการนักศึกษา และการบริหารทั่วไป อื่น ๆ ถ้าการบริหารบุคคลดีก็จะส่งผลให้การบริหารวิชาการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ โดยมีระบบการเงินและอาคารสถานที่เป็นตัวสนับสนุน เมื่อระบบการบริหารบุคคล วิชาการ การเงิน อาคารสถานที่พร้อมแล้ว การบริหารกิจการนักศึกษา ก็จะตามมา

**5. กระบวนการจัดการความรู้**

กระบวนการจัดการความรู้ ควรจะเริ่มต้นด้วยการมีความรู้เป็นทุนเดิม ถ้าหากมีไม่เพียงพอ ก็จะต้องแสวงหา/ค้นคว้า ความรู้เพิ่มเติม ส่วนกระบวนการอื่นๆ เป็นสิ่งที่ตามมา เช่น การผลิต ความรู้ การประมวล การเก็บรักษา การนำไปใช้ การปรับปรุงแก้ไข การแบ่งปันแลกเปลี่ยน การ เชื่อมโยงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต้องเป็นไปตามกระบวนการธรรมชาติ คือ มีการ

แบ่งปันแลกเปลี่ยนกันตลอดเวลาของคนที่สนใจในเรื่องเดียวกัน ในสถาบันอุดมศึกษาจะเกิดจากการเข้าร่วมประชุมสัมมนา การสัมมนาอาจจะขยายผลไปถึงบุคคลที่อยู่ต่างสาขาแต่สนใจในเรื่องที่สัมมนา และอาจจะได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงและการบูรณาการความรู้ขึ้นมาในตัวเอง ผู้บริหารจัดการความรู้จะต้องสนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้น และผลักดัน ให้มีเวทีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้(Forum) ให้เป็นที่น่าสนใจและบ่อยๆ เปิดโอกาสให้ให้บุคลากร 'ได้มีโอกาส' ได้เข้าร่วมสัมมนาในเรื่องที่ตนสนใจให้มากที่สุดโดยความสมัครใจ การบังคับให้เข้าร่วมสัมมนาโดยที่บุคคลไม่เต็มใจและไม่ได้อินใจอย่างแท้จริง จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ

การให้บริการความรู้ กระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้บริการด้านการให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม รูปแบบของการให้บริการขึ้นอยู่กับความลักษณะของผู้ให้และผู้รับบริการและสภาพแวดล้อม ในสังคมเมืองนอกนักวิชาการจะให้บริการสังคมน้อยมาก(10-20 %) ปัญหาที่เกิดขึ้นในเมืองไทยคือ นักวิชาการแท้ๆ มีน้อย งบประมาณน้อย แต่ปริมาณความต้องการของสังคมที่เป็นผู้รับบริการความรู้มีมาก ทำให้การให้บริการไม่ทั่วถึง ผู้ให้บริการขาดความลึกซึ้งในความที่ให้บริการ การดำเนินการจึงเป็นไปได้ไปอย่างสุกเอาเผากิน

## 6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการความรู้จัดเรียงตามลำดับ คือ วัฒนธรรมอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมอาจารย์ วัฒนธรรมแนวปฏิบัติต่างๆ วัฒนธรรมจูงใจและการตอบแทน ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในเชิงบวก เป็นต้นแบบ เป็นผู้ผลักดัน เป็นผู้นำทางการคลใจ (Inspirer) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการคือ มีความมักใหญ่ในวิชาการ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการคิดริเริ่มที่ลึกซึ้ง มีการเตรียมแผนรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น สร้างความมั่นคงของโครงสร้างการบริหารให้กับนักบริหารรุ่นต่อมา การสื่อสาร มีความสำคัญของการเอาไปใช้ การสื่อสารเพื่อให้เกิดวิชาการจริง ๆ มาโดยธรรมชาติ ส่วนใหญ่ในรูปแบบของ สาร และมีอยู่ในวารสาร ผู้ที่สนใจจริง ๆ เขาก็ไปดูเอง สำหรับความรู้ที่เป็น tacit knowledge วิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดคือ การสนทนาพูดคุยทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ(การสัมมนา) และไม่เป็นทางการ(สภากาแฟ) การสนทนาวิชาการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการจะมีบทบาทมากกว่าแบบทางการเสียด้วยซ้ำ

## 7. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ในการบริหารจัดการความรู้

โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการความรู้คือเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ การประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (computer inference) แผนที่ความรู้ ฐานความรู้ โดย ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่สำคัญคือ เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน ให้เกิดเวทีแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การนำเทคโนโลยีไปใช้

## 8. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ คือ การสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจทำให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเปิด โปร่งใส เปิดเผย มีคุณภาพ สุจริต เคารพยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ

## การสัมภาษณ์รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต(อธิการบดีมอบหมาย)

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ต.ค. 2545 เวลา 14.00 น.- 16.30 น.

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ธรรมชาติของความรู้

ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ภายในคน(tacit) และ ความรู้ที่อยู่ในสื่อ(explicit) อุดมศึกษาจะต้องบริหารจัดการให้ tacit knowledge และ explicit knowledge มีการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนกันอย่างสมบูรณ์ ทำให้เกิดการบูรณาการความรู้และสร้างความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการที่จะทำให้ประชาคมอุดมศึกษาเกิดการเรียนรู้ได้ดั่งนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการความรู้เพื่อทำให้ tacit knowledge และ explicit knowledge ของตัวบุคคลเพิ่มพูน มีความสอดคล้องเชื่อมโยง และ สมดุลกัน กล่าวได้ว่ากระบวนการ induction ใช้กับ tacit knowledge ขณะที่ กระบวนการ deduction ใช้กับ explicit knowledge

แนวทางที่จะทำให้ปฏิสัมพันธ์ความรู้ เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ คือการคัดสรรอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์เข้าทำงาน โดยให้ความสำคัญแก่ tacit knowledge

### 2 องค์กรความรู้ทางการอุดมศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษา

องค์ความรู้ทางอุดมศึกษา ได้แก่ ศาสตร์ทุกศาสตร์ อุดมศึกษากับความเป็นสากล กิจกรรมนักศึกษา และอุดมศึกษากับสังคม การบริหารวิชาการและกิจการนักศึกษาเป็นเรื่องหลัก การบริหารบุคคล การเงิน และ สถาบัน เป็นส่วนของการสนับสนุนที่สำคัญในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ KM ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสื่อสาร เทคโนโลยี และวัฒนธรรม องค์กร ทำหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด เพราะเป็นผู้ผลักดันและสนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ การตอบแทน การดำเนินการ และอื่น ๆ ที่สำคัญต่อบรรยากาศในการเรียนรู้และการทำงาน ของบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ทัศนคติของผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมขององค์กร การสื่อสารความรู้แบบเป็นทางการ คือ การประชุมในวาระต่างๆ แบบไม่ทางการ คือ จัดให้มีสถานที่ที่จะพบปะกัน การจัดกิจกรรมมาให้บุคลากรพบกันทั้งหมด 1-2 ครั้ง/ปี จัดกิจกรรมร่วมกันในวันสำคัญต่าง ๆ การจัดชั่วโมงสารานุกรมในบางกลุ่ม ปัญหาของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการไม่ประสบผลคือ มักจะทำตัวสบายอยู่ในห้องของตนเอง ภาระงานมากไม่มีเวลาจะออกไปพบปะสังสรรค์ มีช่วงเวลาว่างไม่ตรงกัน การพบปะพูดคุยมักจะอยู่ในวงแคบเฉพาะกลุ่ม วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของคนในสังคมนั้นๆ ไม่ว่าจะวิถีคิด วิถีปฏิบัติต่อกัน วิธีทำรายงาน การแสดงความคิดเห็น และอื่นๆ สังคมไทยเป็นสังคมที่เกี่ยวข้อกับตัว ทำ



ให้ความคิดเห็นจริงในการประชุมจึงมักไม่ค่อยเกิดเพราะกลัวพูดไปแล้วไปทะเลาะกันข้างนอก หรือเกิดการไม่ไว้วางใจกันในภายหลัง คิดไปว่าการไม่เห็นด้วยกับความคิดของเราคือการไม่เห็นด้วยกับเรา แยกไม่ออกระหว่างงานกับส่วนตัว การทำให้เป็นสังคมวิชาการจึงต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยน ถ้าผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและสร้างบรรยากาศวิชาการให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างจริงจัง ตลอดจนกำหนดทำที่และปฏิบัติตนให้เห็นเป็นตัวอย่าง ที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงต้องไม่ไปกระทบความปลอดภัยของบุคคล การบริหารความรู้จึงน่าจะเกิดขึ้นได้ในสถาบัน

แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ คือ สร้างบรรยากาศแห่งการร่วมมือ บรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำโครงการนำร่องโดยสร้างรูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลในสถาบัน ผลที่ได้จากการทดลองไปนำเสนอต่อที่ประชุม นำผลการโครงการนำร่องไปขยายผลต่อไป

ด้านวัฒนธรรมนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าวัฒนธรรมใดเอื้อและวัฒนธรรมใดเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมที่เอื้อก็ควรจะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้มากยิ่งขึ้น วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคก็ควรจะได้มีการปรึกษาหารือกันหาหนทางแก้ไข ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นอยู่อย่างนั้นเรื่อยไป

#### 4. กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การผลิต การปรับปรุง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน การเชื่อมโยง และ การนำไปใช้ ความรู้ส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในห้องสมุดไม่ได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อบุคคลและองค์กร ความรู้มีมากมายมหาศาลไม่สามารถซื้อมาเก็บไว้ในห้องสมุดได้หมด กระบวนการจัดการความรู้ควรจะเริ่มตั้งแต่การนำไปใช้และการเชื่อมโยงก่อน ส่วนกระบวนการที่เหลือ เป็นกระบวนการที่ตามมาทีหลัง ซึ่งในที่สุดแล้วกระบวนการทั้งหมดจะเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายและวัฏจักร การส่งเสริมให้เกิดการกระบวนการนำความรู้ไปใช้ได้ในหลายแนวทาง เช่น การบอกรายงานให้ผู้เรียนค้นคว้าจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก การอำนวยความสะดวกในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ จัดการอบรมสัมมนา การจัดทำห้องเรียนอัจฉริยะ

กลไกที่ใช้การส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และศูนย์พัฒนาอาจารย์ ซึ่งมีแนวทางดำเนินการ เช่น จัดให้มีหน่วยพัฒนาองค์ความรู้โดยกลุ่มคนเล็กๆ (unit cell) ที่สนใจในเรื่องเดียวกันกระจายทั่วไป จัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรสาขา ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือกันบุคคลหลายฝ่าย ช่วยระดมความคิด และการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม

การบริการความรู้ภายในสถาบัน ได้แก่ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การอำนวยความสะดวก การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ความรู้ การบริการความรู้ภายนอกสถาบันสำหรับ

ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้รับบริการว่าจะต้องการบริการในรูปแบบใด ในลักษณะใด เมื่อไร และที่ใด



## 5. โครงสร้างพื้นฐานในการบริหารจัดการความรู้ (Infrastructure of KM)

โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญได้แก่ นออลลิคซ์เวอร์เคอร์ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ คือ หูตากว้างไกล เป็นผู้ที่มีจิตใจที่จะให้ มีความรู้ในการใช้เครื่องมือในการสืบค้น การมีปรับสถานะภาพของหน่วยงานเดิมที่มีอยู่เช่น หอสมุด ศูนย์บริการวิชาการ สำนักส่งเสริมและสนับสนุนความรู้ ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา ให้เป็นหน่วยงานบริหารจัดการความรู้ เป็นแหล่งที่ทำหน้าที่เป็นประตูเชื่อมโยงสู่เครือข่ายแหล่งความรู้ภายนอกอย่างเป็นระบบ หน่วยงานนี้กำกับดูแลโดยรองอธิการบดี

## 6. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ผู้บริหารคือมีทิศทางที่ชัดเจน กำหนดให้การบริหารจัดการความรู้เป็นนโยบาย และใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้คือใช้ทุกช่องทางทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยุทธศาสตร์การไว้วางใจคือผู้นำต้องแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจได้ว่า การไว้วางใจนั้นสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร ยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมความรู้ตามที่ตนเองถนัด สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ฝึกรอบมทักะในการสื่อสารความรู้ให้กับบุคลากร เกิดความมั่นใจ ยุทธศาสตร์พลังร่วมคือส่งการทำงานทีมงานเพื่อสร้างการไว้วางใจกัน เป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน ฝึกรอบมทักะการทำงานร่วมกันการ ให้รางวัลตอบแทน โดยเน้นประสิทธิภาพของงานและการร่วมมือ ยุทธศาสตร์นออลลิคซ์เวอร์เคอร์ คือ การบริการความรู้อย่างเป็นมิตร สร้าง Service Mind และรู้จักใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการจัดกิจกรรมความรู้และบริการความรู้

## 7. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

การพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ ควรเริ่มจากการประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของสถาบัน พิจารณาอะไรสิ่งที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานจำเป็น อุปสรรค ปัจจัยเกื้อหนุน วิเคราะห์งบประมาณการใช้จ่าย พิจารณาทักษะของผู้บริหาร อาจารย์ และ นักศึกษา ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการความรู้ จัดฝึกรอบมทักะให้เกิดทักษะที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร จัดทำโครงการนำร่อง กำหนดให้การบริหารจัดการความรู้เป็นนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษา ควรมีฐานความรู้ที่ทันสมัย ที่มีคุณภาพ เพื่อเก็บรักษาทรัพยากรความรู้ที่มีคุณค่าและมูลค่าของสถาบัน ลักษณะที่ดีของฐานความรู้ คือ ควรจะเป็นแบบความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นเครือข่าย (net work) ควรมีการออกแบบโดยพิจารณาจากความต้องการของผู้ใช้ ควรมีการตรวจสอบความรู้โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก่อนจะเก็บเข้าไปไว้ในฐานความรู้ และ ควรมีการตรวจสอบความทันสมัยของความรู้และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

## การสัมภาษณ์รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์(อธิการบดีมอบหมาย)

สัมภาษณ์วันที่ 7 ต.ค. 2545 เวลา 09.00 น.- 11.00 น.

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ธรรมชาติของความรู้

ความรู้ที่สะสมอยู่ในตัวคนจะเป็นประสบการณ์หรือแนวคิดเดิม ที่จะไปต่อเชื่อมกับความรู้ใหม่ที่อยู่นอกนอกที่มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ แล้วนำวิเคราะห์และสังเคราะห์เกิดเป็นความรู้ใหม่ภายในตัวคน ซึ่งอาจมีการนำออกสู่ภายนอกในเวลาต่อมา ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge จึงมีลักษณะหมุนวนเป็นวงจรแบบเวียนบังเกิด(Iteration) แผ่ขยายไปเรื่อยๆ ความรู้เป็นพลวัตสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาหรือเงื่อนไข ดังนั้น ถ้ามหาวิทยาลัยวิทยาลัยไปยึดมั่นในความรู้อยู่ทั้งหมด โดยไม่มองภายนอกก็จะไม่ทันสมัยและไม่สามารถแก้ปัญหาได้ สำหรับตัวบุคคลแล้ว การที่จะรับความรู้ภายนอกเข้ามาเป็นความรู้ภายในคนนั้น จะต้องมีการกลั่นกรองให้ถ่องแท้เสียก่อนถึงความถูกต้องและความเหมาะสม เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์กลายเป็น Tacit Knowledge ที่มีคุณค่าต่อไป ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ภายในตัวบุคคลกับความรู้ภายนอกตัวบุคคลนั้นสามารถจำแนกออกได้ 4 แบบ คือ ภายนอก-->ภายใน ภายใน-->ภายใน ภายใน-->ภายนอก และ ภายนอก-->ภายนอก หน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา คือจะต้องบริหารจัดการให้ปฏิสัมพันธ์ทั้ง 4 แบบนี้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์เต็มที่

### 2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

อุดมศึกษาต้องเกี่ยวโยงและสัมพันธ์กับสังคม องค์ความรู้อุดมศึกษากับสังคมเป็นองค์ความรู้แรกที่สำคัญยิ่งของการจัดการอุดมศึกษา ซึ่งทำให้ผู้ศึกษารู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริงที่มีต่อสังคม องค์ความรู้อื่นๆ ที่ตามมาสำหรับการจัดการอุดมศึกษาคือ หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนา และ วัฒนธรรม องค์ความรู้เกี่ยวกับระบบและองค์ประกอบของอุดมศึกษา องค์ความรู้เกี่ยวกับการปกครองและการบริหาร องค์ความรู้เกี่ยวกับการเงินและทรัพยากร ซึ่งทั้งหมดทั้งปวงต่างก็ตั้งอาศัยองค์ความรู้ทางด้าน มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ แพทยศาสตร์ เป็นรากฐานที่สำคัญ

### 3. การบริหารจัดการอุดมศึกษา

การบริหารจัดการอุดมศึกษาเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ คน เงิน และ เทชะ ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ การบริหารวิชาการและบุคคล ใช้ TK >EK การบริหารสถาบัน ใช้ EK >TK การบริหารการเงิน ใช้ EK >TK และ การบริหารกิจการนักศึกษา ใช้ TK >EK โดยอุดมคติแล้ว วิชาและบุคคลจะต้องมาก่อน ตามด้วยโครงสร้างและระบบสถาบัน โดยมีเงินและทรัพยากรอื่นๆ รองรับ เพื่อดำเนินการในการพัฒนานักศึกษาต่อไป

#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ที่สำคัญๆ ได้แก่ ผู้บริหาร การสื่อสาร และ วัฒนธรรมสถาบัน ผู้บริหารคือผู้นำที่เป็นทั้งต้นแบบและผู้สนับสนุนผลักดัน มีวิสัยทัศน์ มองเห็นการณ์ไกล เป็นที่ยอมรับของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความเอื้ออาทรและยุติธรรม สร้างทีมงานที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ สนับสนุนและผลักดันให้มีวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ พร้อมและเต็มใจที่แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คนเป็นตัวหลักที่จะนำไปสู่การสื่อสารความรู้ประเภทต่างๆ ซึ่งจำแนกได้ 2 แบบคือ คนกับคน และ คนกับเอกสาร การสื่อสารระหว่างคนกับคน ที่ใช้กันคือ การสนทนาแบบพบกันโดยตรง และ การสนทนาผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น video conference วัฒนธรรมสถาบันที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ค่อยจะเอื้อต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ บุคคลทำหลายหน้าที่จนไม่มีเวลาจะพบปะสนทนากัน แนวทางในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้คือ จัดตั้งกลุ่มนักสนทนา กลุ่มนักคิด นักพูด และมอบหมายภารกิจให้ทำอย่างชัดเจน

#### 5. กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้จำแนกออกได้เป็น การให้ได้ว่าซึ่งความรู้ การประมวลความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การเชื่อมโยงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งมีทั้งแบบทางการและไม่ทางการ การบูรณาการความรู้ เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล แต่เกิดขึ้นในองค์กรน้อยมาก มีการดำเนินการอยู่บ้างในรายวิชาบางวิชา และโครงการสหกิจศึกษาบางสาขาวิชา การนำความรู้ไปใช้คือ ใช้เพื่อส่วนตัว การบริการความรู้ประกอบด้วย รูปแบบการให้บริการคือให้การบริการภายในมหาวิทยาลัย และ ออกไปให้บริการภายนอกมหาวิทยาลัย การบริการความรู้ได้แก่ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การให้คำปรึกษา การให้การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกความรู้

#### 6. โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้

นอกลิขั้วเวิร์กเกอร์ต้องเป็นบุคคล ใฝ่รู้ สืบค้นความรู้เก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และรับฟังความคิดของผู้อื่น เป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นตัวการผู้ประสานเชื่อมโยงให้บุคคลเข้ามารวมกิจกรรมความรู้ จัดทำแผนที่ความรู้ ที่สามารถบ่งบอกได้ว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความรู้ความสามารถอะไรบ้าง อยู่ที่ไหน ติดต่อดีอย่างไร หรือเมื่อต้องการความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งสามารถบ่งบอกได้ว่าบ่งบอกได้ว่า มีใครบ้างในมหาวิทยาลัยรวมไปถึงนอกมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ และความรู้ของเขาเหล่านั้นเก็บไว้ที่ใด ผู้กำกับดูแลทีมนี้การบริหารจัดการความรู้ ควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาหรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หรือรองอธิการบดีฝ่ายงานพิเศษ หรือหากตั้งเป็นสำนักบริหารจัดการความรู้ผู้บริหารสำนักงานงานคือรองอธิการบดีฝ่ายบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเป็นตำแหน่งใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ ที่สำคัญๆ ได้แก่ e-learning, knowledge base, intranet & internet, e-mail, knowledge map

วัฒนธรรมการไว้วางใจ(Trust) การไว้วางใจเกิดจากพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ การยอมรับซึ่งกันและกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม การเห็นประโยชน์ร่วมกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม การมีส่วนร่วมภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน วัฒนธรรมพลังร่วม(synergy) จำแนกได้เป็น 3 ทางคือ พลังร่วมระหว่างบุคคล ได้แก่พลังร่วมทางกาย และพลังร่วมทางจิตวิญญาณ พลังร่วมทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่การสร้างและใช้เทคโนโลยีร่วมกัน พลังร่วมทางทางด้านกระบวนการ ได้แก่ การดำเนินการร่วมกัน ใช้วิธีแก้ปัญหาร่วมกัน

## 7. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ด้านผู้นำ มีวิธีทำความเข้าใจผู้อยู่ในองค์กร ตรวจสอบคุณค่าและมูลค่าของความรู้ เป็นระยะๆ และ walk to talk ยุทธศาสตร์การสื่อสาร คือ จัดระบบองค์กรให้มีช่องทางการสื่อสารความรู้เกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องได้รับการชี้แนะตลอดเวลา เช่น มีหน่วยงานจัดการประชุม จัดนิทรรศการ จัดทำวารสารเผยแพร่ความรู้ ยุทธศาสตร์ความไว้วางใจ ได้แก่ สร้างบรรยากาศของการให้เกียรติ และเคารพนับถือ สร้างบรรยากาศของการเปิดเผย ยุทธศาสตร์กลยุทธ์พลังร่วม ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน ให้ความสำคัญในตัวบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งให้เห็นถึงผลที่เกิดจากการร่วมและไม่ร่วมมือกันในการทำงาน

## 8. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

การมีฐานความรู้ที่เป็นระบบ เชื่อถือได้ ใช้งาน รวดเร็ว และความรู้ในฐานความรู้นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง การสร้างโอกาสให้บุคคลได้มีการแสดงออกซึ่งความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวออกมา แล้วใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งบันทึกความรู้เหล่านั้นเก็บไว้ การทำวิจัยสำรวจทรัพยากรความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ ซึ่งได้แก่ศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้ทราบอย่างแท้จริงว่าแต่ละคนมีความรู้ความชำนาญที่เด่นๆ อะไรบ้าง ทำให้ทราบถึงสภาพทรัพยากรความรู้ของมหาวิทยาลัยว่า มีองค์ความรู้ที่ล้ำสมัยอยู่ ณ จุดใดมากน้อยเพียงใด และมีองค์ความรู้มากน้อยเพียงใดใดที่ยังทันสมัยและมีอยู่ที่จุดใด

## 9. แนวคิด กระบวนการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

- 1) เป็นไปได้ เพราะระบบต่าง ๆ มีอยู่แล้ว เพียงแต่วางตำแหน่งให้เหมาะสม
- 2) อุปสรรคคือ การเชื่อมโยงขององค์กรยังมีสภาพไม่เต็มที่ ยังไม่เห็นความสำคัญของ KM
- 3) บุคคลต้องมี KM ในตัวเองก่อน
- 4) ส่งเสริมให้เกิด ความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน
- 5) การประกันคุณภาพกับ KM มีความสัมพันธ์ส่งเสริมซึ่งกันและกัน
- 6) จุดอ่อนของมหาวิทยาลัย คือ การวิจัยยังเกิดขึ้นน้อยมาก
- 7) ต้องมีการวิจัยสถาบัน

**การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม**  
**สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 ต.ค. 2545 เวลา 14.00 - 16.30 น.**

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ธรรมชาติของความรู้**

ความรู้ภายในและภายนอกบุคคล ต่างมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย ความรู้ภายนอกบุคคล เป็นความรู้ที่มหาวิทยาลัยสามารถนำไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ หรือนำไปใช้ในด้านต่างๆ ได้ทันที ส่วน tacit knowledge นั้นจะต้องมีกระบวนการแปลงให้เป็น explicit knowledge ให้ได้มากที่สุดที่จะทำได้เสียก่อน จึงจะสามารถแลกเปลี่ยนและนำไปใช้ได้

มหาวิทยาลัยมีแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยน tacit knowledge ให้เป็น explicit knowledge ได้ เช่น การบูรณาการภูมิปัญญาของบุคคลในท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากลของบุคคลในมหาวิทยาลัย แล้วพัฒนาเป็น Explicit Knowledge ในรูปของ หลักสูตร คู่มือ ตำรา ฯลฯ ที่มีการเก็บไว้ในสื่อต่างๆ อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

ปฏิสัมพันธ์ความรู้ **แบบที่ 1** tacit to explicit ทำให้เกิดความรู้ใหม่ มหาวิทยาลัยจะเน้นในเรื่องของการวิจัย **แบบที่ 2** explicit to explicit ทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และเก็บรวบรวมความรู้ มหาวิทยาลัยจะเน้นในเรื่องของการพัฒนาและบริหารหลักสูตร(บูรณาการและสหกิจศึกษา) **แบบที่ 3** explicit to tacit ทำให้เกิดการดูดซับความรู้ซึ่งช่วยเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะเน้นการสืบค้นและการอ่านของบุคคลในสถาบัน และ **แบบที่ 4** tacit to tacit ทำให้เกิดการผสมผสานประสบการณ์เก่าและใหม่ เกิดเป็นประสบการณ์หรือการเรียนรู้ใหม่ที่เพิ่มพูนขึ้นภายในตน มหาวิทยาลัยจะเน้นการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม ระบบครูพี่เลี้ยง การระดมสมอง การประชุม การสัมมนาและฝึกอบรม

**2 องค์กรความรู้ทางการอุดมศึกษาและการบริหารจัดการอุดมศึกษา**

องค์กรความรู้ทางการอุดมศึกษาที่สำคัญ และจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ การปกครอง และการบริหาร อาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและการประเมิน อุดมศึกษากับสังคม อุดมศึกษากับความเป็นสากลและภูมิปัญญาไทย การบริหารอุดมศึกษาในปัจจุบันควรประกอบด้วย การบริหารวิชาการ บุคคล การเงิน สถาบัน กิจกรรมนักศึกษา การบริหารจัดการความรู้ การบริหารวิชาการจะเน้นงานวิชาการแบบดั้งเดิมที่ทำอยู่เป็นประจำ ส่วนการบริหารจัดการความรู้จะเน้นในเรื่องของนวัตกรรม



### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ คือ ผู้บริหาร วัฒนธรรม และการสื่อสาร ผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบและจัดองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงาน เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง คิดในสิ่งใหม่ๆ ผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้นำของสังคม สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดในสถาบัน ความรู้สื่อสารได้ 3 ทางคือ ในแนวดิ่ง ในแนวราบ และ แบบเครือข่าย วัฒนธรรมใดในสถาบันอุดมศึกษาเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการความรู้ ผู้บริหารจะต้องหาหนทางในการปรับเปลี่ยนหรือสร้างขึ้นมาใหม่ โดยไม่ก่อให้เกิดการทำลายโครงสร้างวัฒนธรรมหลักของสถาบัน วัฒนธรรมอันดับแรกที่จะต้องสร้าง คือ วัฒนธรรมของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง แนวทางในการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ของสถาบัน เช่น ปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถาบัน เปิดช่องทางการสื่อสารให้กว้างขวางและทั่วถึง สร้างความเข้าใจกับบุคคลในสถาบัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ และมีการทำงานร่วมกันทั้งในราบและในแนวดิ่ง

### 4. กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ คือ การแสวงหา การสร้าง การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ปรับปรุง การเก็บรักษาความรู้ การเชื่อมโยง และการนำความรู้ไปใช้ กระบวนการของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ การเปิดคอลัมน์สาธารณะ การประชุม การสัมมนาระดับทั่วไปและระดับนานาชาติ การฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม กระบวนการทำให้บริการความรู้ ได้แก่ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การให้คำปรึกษา การให้การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกเข้าถึงความรู้ แปลความรู้ภาษาต่างประเทศให้เป็นภาษาไทย การให้บริการความรู้ในอุดมคติคือการทำให้มหาวิทยาลัยเป็นห้องแล็บของสังคม เมื่อชุมชนต้องการความคำตอบในปัญหาใดๆ มหาวิทยาลัยต้องสามารถหาคำตอบที่ถูกต้องนั้นๆ ได้โดยใช้กระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ กระบวนการเชื่อมโยงความรู้ ได้แก่ ให้มีการร่วมกันทำงานทั้งในแนวราบและแนวดิ่งโดยอาศัยกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา เชื่อมโยงความรู้ภายนอกสถาบัน โดยนำเอาภูมิปัญญาชุมชนผสานกับความรู้ของสถาบัน พัฒนาหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างแท้จริง

### 5. โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้

ประกอบด้วยผู้บริหารจัดการความรู้ และทีมนักความรู้ เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจและพลังร่วม ตั้งทีมนอลลิคจ์เวอร์เคอร์ทำหน้าที่ดูแลกระบวนการบริหารจัดการความรู้ เสาหาแหล่งความรู้ สรุ่ยย่อเอกสารและตำราความรู้ใหม่ๆ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ โดยทั่วถึง จัดกิจกรรมความรู้ ประเมินคุณค่าและมูลค่าความรู้ของสถาบัน คุณลักษณะนอลลิคจ์เวอร์เคอร์คือ รู้วิธีเข้าถึงความรู้ แยกข้อมูลหรือความรู้ที่น่าเชื่อถือออกจากข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือได้ รู้วิธีการที่จำแนกความสำคัญของความรู้ รู้ว่าความรู้ใดสัมพันธ์กับปัญหาใด เป็นนัก

ประชาสัมพันธที่ดี สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอยากรู้ เทคโนโลยีเทคโนโลยีที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ แผนที่ความรู้ ฐานความรู้ เพิ่มสะสมงาน เครื่องมือและอุปกรณ์สื่อสาร การไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้นั้น บุคคลในองค์กรจะต้อง มีใจกว้าง ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ทั้งด้านการคิดและการกระทำ เคารพและยกย่องคิดของบุคคลอื่น ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้คิดและลองผิดลองถูกในสิ่งใหม่ๆ พลังร่วมเป็นพลังที่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถาบันในลักษณะที่ว่า ปริมาณและคุณภาพของผลงานที่ได้จากการทำงานพร้อมกันมากกว่าการแยกกันทำแล้วเอามารวมกัน ซึ่งสมการของพลังร่วมคือ  $1+1 > 2$  พลังร่วมจึงเป็นพลังที่เกิดจากการที่ต่างกันทำในสิ่งเดียวกันในระยะเวลาอันจำกัดแล้วได้ผลงานมากกว่าการแยกกันทำแล้วนำมาวมกัน พลังร่วมในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จาก บุคลากรจะต้องรับรู้และเข้าใจเป้าหมายของสถาบันอย่างชัดเจน มีการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน มีการใช้กระบวนการทำงานร่วมกัน

##### 5. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

กลยุทธ์การไว้วางใจ คือ สร้างวัฒนธรรมยกย่องผู้ที่มีความคิดใหม่ๆ และลงมือปฏิบัติตามแนวคิดนั้น และไม่มีการลงโทษในกรณีที่ผลการปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ไม่บรรลุผล ยุทธศาสตร์พลังร่วม กำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินการอย่างชัดเจน สร้างทีมงานเฉพาะกิจที่ประกอบด้วยบุคคลจากหลายหน่วยงาน ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้ คือ กำหนดสายบังคับบัญชาให้สั้นลง ให้มีการสื่อสารกันในแนวราบมากขึ้น ยุทธศาสตร์นอลลิคซ์เวอร์เคอร์ คือ ตั้งหน่วยงานการบริหารจัดการความรู้โดยตรง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยบุคลากรภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อดำเนินการเป็นไปตามวาระ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร คือ จัดระบบและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริหารงานในลักษณะที่เป็น Outcome-Based และ Project-based ยุทธศาสตร์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ คือ สร้างระบบการจดบันทึกความรู้ เช่น ระบบเพิ่มสะสมงาน ระบบฐานความรู้ และระบบการพัฒนาหลักสูตร สร้างระบบการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย สร้างวัฒนธรรมการอ่านให้เกิดขึ้นในสถาบัน ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมอย่างจริงจัง การสร้างสิ่งใหม่ๆ แม้จะล้มเหลวก็ถือว่าเป็นคุณมากกว่าเป็นโทษ

##### 7. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของหลักสูตร โดยเน้น ความทันสมัย ความหลากหลาย วิธีการสอนใหม่ๆ การสอนให้รู้จักวิธีที่จะเรียนรู้ การเชื่อมโยงความรู้ที่เป็นสากลและที่เป็นภูมิปัญญาไทย เป็นประโยชน์ที่มีต่อสังคมอย่างแท้จริง

## การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ 17 กันยายน 2545 เวลา 15.00 – 17.30 น.

การสัมภาษณ์ได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ธรรมชาติของความรู้

ให้น้ำหนัก explicit knowledge มากกว่า tacit knowledge ต้องไปหาจากข้างนอก ต้องเรียนรู้ ของคนอื่น เพราะการแข่งขันในปัจจุบันต้อง รู้เขา รู้เรา ความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวโดยไม่ไปศึกษาความหาความรู้จากภายนอกเพิ่มเติมก็จะไม่พอเพียงที่จะนำไปใช้ประโยชน์

ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ที่มหาวิทยาลัยสามารถควรจะทำให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือในการจัดการความรู้คือ ปฏิสัมพันธ์การดูดซับความรู้จากภายนอกเข้าสู่ภายในตัวบุคคล(explicit-->tacit) และปฏิสัมพันธ์การนำความรู้จากภายในตัวคนออกสู่ภายนอก(tacit-->explicit) เพราะ ปฏิสัมพันธ์แบบ explicit-->explicit เกิดขึ้นเป็นปกติและมากพอแล้ว ส่วนปฏิสัมพันธ์ tacit-->tacit เป็นเรื่องเฉพาะบุคคลซึ่งเป็นการยากที่บุคคลอื่นจะเข้าไปจัดการได้

### 2. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา ที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญอันดับแรกคือ องค์ความรู้ทางด้านการปกครอง การบริหาร และการเงิน เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะรองรับในสิ่งใหม่ การให้ความสำคัญในอันดับถัดมา คือ องค์ความรู้เกี่ยวกับอาจารย์ เพราะถ้าอาจารย์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแล้ว การเปลี่ยนแปลงอื่นๆ จะเกิดขึ้นยากและไม่มีความหมาย องค์ความรู้หลักสูตรและนักศึกษามีความสำคัญถัดมา ส่วนระบบอุดมศึกษา องค์ประกอบอุดมศึกษา อุดมศึกษากับสังคม และศาสตร์ในอุดมศึกษา มีอันดับความสำคัญมากถัดมา

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้

ผู้บริหาร/ผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด เพราะผู้นำเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาจากผู้วิธีการสื่อสารคือ การสนทนาแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมสถาบันเป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมาจากผู้นำและการสื่อสาร วัฒนธรรมที่สำคัญได้แก่ วัฒนธรรมการไว้วางใจ และวัฒนธรรมพลังร่วม การสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยที่จะนำไปสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น ที่สำคัญคือจะต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างบุคลากรด้วยกัน วิธีหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจและแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กัน คือ การสร้างทีมงาน ผู้บริหารกำหนดและแจ้งวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน มีภาระและเป้าหมายตรงกัน มีระบบการการให้รางวัลตอบแทนที่ชัดเจนและยุติธรรม สร้างวัฒนธรรมพลังร่วม ที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีม การสร้างการมีน้ำใจของบุคคลในทีมงาน

#### 4. กระบวนการจัดการความรู้

ขั้นแรก คือ การแสวงหา เช่น ผลิต ซื่อ เช่า จ้าง ขั้นที่สอง คือ การจัดการความรู้ เช่น ประมวล ปรับปรุง เก็บรักษา ขั้นที่สาม คือ การนำความรู้ไปใช้ เช่น เผยแพร่ แบ่งปันแลกเปลี่ยน

#### 5. แนวคิดในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

วิธีการที่นำมาใช้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การจัดให้มีระบบครูพี่เลี้ยง(mentor system) คือมีนักวิจัยรุ่นพี่คอยช่วยเหลือนักวิจัยรุ่นน้องถ่ายทอดกันไปเป็นวัฒนธรรม การจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ศูนย์ศึกษาธุรกิจโลก ศูนย์ SME ศูนย์พยากรณ์ธุรกิจโลก ศูนย์เหล่านี้จะเป็นที่เก็บความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่มาร่วมประชุมสัมมนา ซึ่งดำเนินการติดต่อกันมาเป็นเวลานาน จนปัจจุบันกลายเป็นวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย

#### 6. การบริการความรู้

ใช้ E-Base หรือ IT-Base บริการในด้านการอำนวยความสะดวกให้นักศึกษา บุคลากร และบุคลากรภายนอก เข้าถึงแหล่งความรู้ของสถาบันและภายนอก ตลอด 24 ชั่วโมง ให้คำปรึกษาแก่องค์กรภายนอก โดย 10 % ของอาจารย์ทั้งหมด ต้องสามารถออกไปเป็นที่ปรึกษาองค์กรภายนอกได้ ไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมง เพื่อให้อาจารย์ได้สัมผัสกับธุรกิจและดูจับประสบการณ์ภายนอก

#### 7. โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการบริหารจัดการความรู้

โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญคือฮาร์ดแวร์และเทคโนโลยี ฮาร์ดแวร์และเครือข่ายประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่ได้รับการพัฒนา ภูมิปัญญาสากล มีทักษะเทคโนโลยีสื่อสาร หากมาจากอาจารย์จะมีบทบาทมาก เทคโนโลยีที่สำคัญประกอบด้วย แผนที่ความรู้และฐานความรู้ อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะคือพัฒนาเองโดยมหาวิทยาลัยและมีการพัฒนาแล้วภายนอกที่เป็นสากล เช่น ABI Inform ความรู้ที่จะนำมาบรรจุลงในฐานความรู้จะต้องได้รับการกลั่นกรองจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้นเสียก่อน ความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรอง มีการพิมพ์ในวารสารที่มีชื่อเสียงและมีการบรรจุลงในฐานความรู้มาตรฐานสากล ถือได้ว่า เป็นความรู้ที่ได้ผ่านการพิสูจน์มาแล้วว่ามีคุณค่า ดังนั้น มหาวิทยาลัยต้องผลักดันให้ผลงานวิชาการของอาจารย์รวมทั้งภูมิปัญญาไทยให้มีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีการพิมพ์เผยแพร่ และ จัดเก็บไว้ในฐานความรู้ที่เป็นมาตรฐานสากล แผนที่ความรู้ทำให้รู้แหล่งความรู้ ผู้รู้ และเข้าถึงความรู้ได้รวดเร็วตรงความต้องการ

#### 8. ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์การสร้างความรู้ไว้วางใจของผู้บริหาร การเอื้ออาทรในบรรยากาศของการเปิดใจ ยุทธศาสตร์พลังร่วม คือ รับรู้ร่วมกัน มีสุขทุกข์ร่วมกัน ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงใหม่

#### 9. สิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้

การกระตุ้นและส่งเสริมให้อาจารย์ดึงความรู้ภายในตัวออกมาเขียนออกมา บันทึกไว้ในสื่อ และมอบลิขสิทธิ์ให้เป็นของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ดำเนินการเผยแพร่ และให้รางวัล

**การสัมมนาวิชาการบัณฑิตมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ**  
**สัมมนาเมื่อ วันที่ 14 ตุลาคม 2545 เวลา 13.00 – 14.30 น.**

การสัมมนาได้สาระที่สำคัญ ดังนี้

**1. ธรรมชาติของความรู้**

ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนมีจำนวนมากมาย แต่มหาวิทยาลัยจะไปจัดการอะไรกับความรู้ประเภทนี้ได้ไม่มากนัก ส่วนความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล มีการบันทึกไว้ในรูปแบบต่างๆ มหาวิทยาลัยสามารถจัดการได้ พิสูจน์ข้อเท็จจริงได้ และนำไปใช้ให้เห็นผลได้ ความรู้จำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ classic knowledge เช่น ความรู้ที่เป็น ปรัชญา กฎ/ทฤษฎี ทางวิทยาศาสตร์ และ current knowledge เช่น ความรู้ทางเทคโนโลยี ความรู้ในใช้เครื่องมือ ความรู้ในการแข่งขันกีฬา

**2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้**

หลักสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยคือ การส่งเสริมให้บุคลากรดูดซับความรู้จากภายนอกเข้ามาผสมผสานกับความรู้เดิมที่มีอยู่แล้วในตัว แล้วบูรณาการเป็นความรู้ใหม่เพิ่มพูนขึ้น ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจะต้องมีการบริหารจัดการเพื่อที่จะดึงเอาความรู้ในตัวบุคคลออกมาสู่ภายนอกและมีการเก็บบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ เกิดขึ้นเป็นวัฏจักร มีการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมก่อนจะดูดซับเก็บไว้ในตัว ยุทธศาสตร์สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้คือการสร้างอุปนิสัยของการรักการอ่านให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรและนักศึกษา กระตุ้นให้เกิดความตระหนักภายในตนเอง รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เรียกว่า “University life” ควบคู่ไปด้วย ซึ่งต้องอดทนและลงทุน นอกจากนี้ ควรมีการนำยุทธศาสตร์ความรู้ส่วนกระแสที่บริสุทธิ์ ยุทธศาสตร์จินตนาการ มาใช้ในการบริหารจัดการความรู้

**3. กระบวนการจัดการความรู้**

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การได้มา เก็บรักษา และ การนำไปใช้ สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษคือการกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานจะมีส่วนช่วยทำให้แต่ละหน่วยงาน ไม่ยึดติดอยู่กับความคิดเดิม ซึ่งช่วยให้แต่ละหน่วยงานรู้ทั้งปัญหาทั้งของตนและของหน่วยงานอื่น ยินดีร่วมมือกันแก้ปัญหาให้กันและกัน นำไปสู่การร่วมมือกันแก้ปัญหาทั้งระบบ มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการให้บริการความรู้ 2 ประเภทคือ การบริการความรู้แก่บุคคลภายในมหาวิทยาลัย และ สังคมภายนอก การบริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้คำปรึกษา การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวก แต่สิ่งที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยควรจะต้องทำสำหรับการบริการสังคม คือการชี้แนะสังคมเตือนสติสังคม ซึ่งบุคคลที่จะชี้แนะเตือนสติสังคมได้นั้น จะต้องแบบอย่างที่ดี มีความรู้ที่ถูกต้องมั่นคง และเป็นผู้ที่เสียสละ



#### 4. องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา

องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษาที่มีสำคัญอันดับแรกคือ องค์ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา อาจารย์ หลักสูตร และการเรียนการสอน ความสำคัญอันดับรองลงมาคือ องค์ความรู้ทางการจัดการจัดการด้านการบริหารและด้านวิชาการซึ่งจะต้องทำควบคู่กันไป

#### 5. การบริหารจัดการอุดมศึกษา

ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ บุคคล การเงิน สภาพแวดล้อม กิจกรรมนักศึกษา ซึ่งจะต้องดำเนินการไปพร้อมกันให้เกิดคุณภาพ โดยแกนร่วมคือคุณภาพของอาจารย์ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญยิ่งของการบริหารจัดการอุดมศึกษา

#### 6. อิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้

อิทธิพลที่มีต่อการบริหารจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย นโยบายมหาวิทยาลัย คุณภาพอาจารย์/บุคลากร ความตระหนักของอาจารย์/บุคลากร

#### 7. โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้

ประกอบด้วย เทคโนโลยี กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ ดำเนินการ ประสาน กิจกรรมความรู้ ธรรมชาติความไว้วางใจ ความเปิดเผย การกล้าแสดงความคิดเห็น การยอมรับความคิดเห็น

#### 8. ยุทธศาสตร์กลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ด้านผู้นำ คือ สนับสนุนทรัพยากร กระตุ้นให้เกิดการประพฤติปฏิบัติ กระตุ้นให้มีการติดตามและประเมินผล ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากิจกรรมที่

ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้ คือ ส่งเสริมการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น โดยอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์และสถานที่ และ ค่าใช้จ่ายบางส่วน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าพบ การโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของต้องเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่จำเป็น จัดการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารให้กับบุคลากร อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์พลังร่วม คือ สื่อสารให้บุคลากรทุกคนทราบถึงปรัชญาปณิธานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพ การสร้างให้เกิดการเป็นเอกลักษณ์ มีการบริหารจัดการที่โปร่งใส

#### 9. สิ่งท้าทายใน KM

การบริหารจัดการความรู้ต้องมีการลงทุน มีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นโครงการการบริหารจัดการความรู้จึงต้องกระทำอย่างรอบคอบ มีการประเมินความพร้อม ความเป็นไปได้ของโครงการ การหาแนวทางในการเสริมสร้างให้เกิดอุปนิสัยของการอ่าน ให้เกิดขึ้น

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ	นายบุญส่ง หาญพานิช
วันที่เกิด	4 กันยายน พ.ศ. 2496
สถานที่เกิด	อำเภอคูสิต กรุงเทพฯ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	20/80 ซอยกำนันแมน 13 ถนนกำนันแมน แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพฯ 10150
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	หัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยสยาม ถนนเพชรเกษม ตำบลบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160
ประวัติการศึกษา	2510 ป. 7 โรงเรียนอำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 2513 ม.ศ. 3 โรงเรียนอินทรพิสัย จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2515 ม.ศ. 5 โรงเรียนสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2519 วท.บ.(ศึกษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2522 ศศ.ม.(การสอนคณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย