

ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร  
ของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร



นางสาวกวิสรา สิริการณ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2557

**Successful Knowledge Management for Organization Development  
at Khamtakla Subdistrict Municipality,  
Sakon Nakhon Province**

**Miss Kawisara Sirikarn**

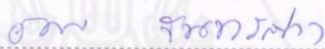
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

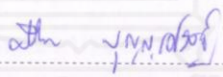
2014


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาล ตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร
ชื่อและนามสกุล	นางสาวกวิสรา ศิริการณ
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบล  
คำตากกล้า จังหวัดสกลนคร

**ผู้ศึกษา** นางสาวกวิสรา ศิริการณธ์ รหัสนักศึกษา 2563003678 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง **ปีการศึกษา** 2557

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร และ (2) เปรียบเทียบระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร จำนวน 119 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเครจซี่และมอร์แกน และใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้ดีเป็นอย่างดี ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ตามลำดับ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ (2) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ พบว่า กลุ่มการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรมากกว่ากลุ่มการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรีตามลำดับ และกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างจากกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี

**คำสำคัญ** การจัดการความรู้ เทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร

**Independent Study title:** Successful Knowledge Management for Organization Development at  
Khamtakla Subdistrict Municipality, Sakon Nakhon Province

**Author:** Miss Kawisara Sirikarn; **ID:** 2563003678; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Dr. Rochaporn Chansawang, Assistant Professor; **Academic year:** 2014

### **Abstract**

The objectives of this study were: (1) to study the level of successful knowledge management for organization development; and (2) to compare the level of successful knowledge management classified by personal factors.

The population of this survey research consisted of 119 officers, staffs, and casual workers who work at Khamtakla Subdistrict Municipality, Sakon Nakhon Province and the sample was 92 people calculated by Krejcie and Morgan's formulation. The research instrument was a constructed questionnaire, and the data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, t-Test, one-way analysis of variance (ANOVA), and pair difference test by Scheffe's method.

The results of this study revealed that: (1) the opinions toward the successful knowledge management for organization development was overall at a high level. As for each individual aspect, ranking in order from high to low, they were learning from their own experiences and past history, systematic problem solving, transferring knowledge quickly and efficiently, learning from the experiences, best practices of others, and experimentation with new approaches, respectively; and (2) the level of successful knowledge management classified by personal factors revealed that the factors of educational level and work experience were significant factors affecting the success level of knowledge management for organization development with a statistical significance at the 0.05 level. When compared on multiple comparison by using Scheffe's method, it was found that the group of under bachelor's degree and master degree holders had the opinion of success of knowledge management for organization development more than those with bachelor's degree, and the group of work experience up to 15 years old had more success level of knowledge management for organization development than those with work experience of less than 5 years old, and 5-10 years.

**Keywords:** Knowledge Management, Khamtakla Subdistrict Municipality, Sakon Nakhon Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยความกรุณาและอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รชพร จันท์สว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ศ.ต.ต.ภาณุกฤช หริชัย นายวรรณที ศรี โนนยาง และนางสาวสิณีพิชญ์ อินทรสิทธิ์ เป็นอย่างยิ่งที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำในการพัฒนาแบบสอบถาม เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน รวมทั้งเพื่อนบัณฑิตศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนในการให้ความรู้ สนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณมารดา ที่คอยให้ความห่วงใยและเป็นกำลังใจ รวมทั้งให้การสนับสนุนในการศึกษาจนประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

กวิสร่า ศิริकरण์

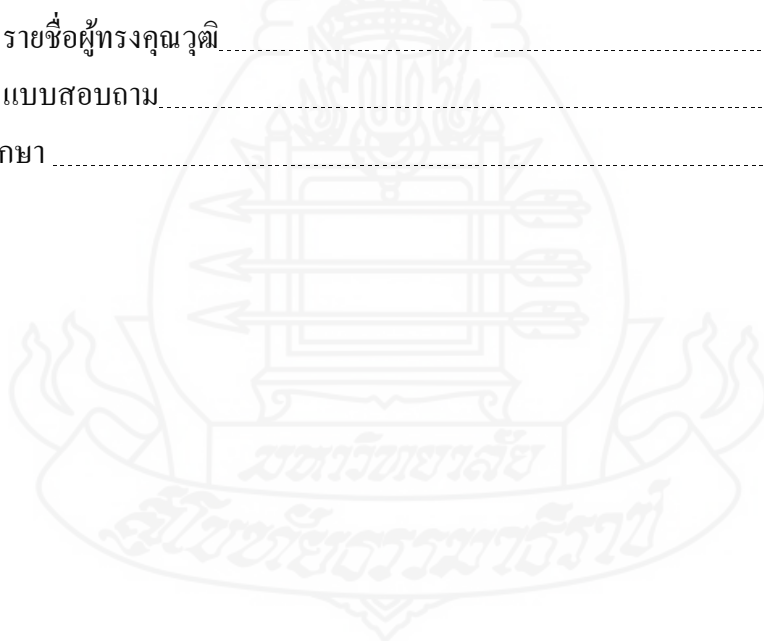
สิงหาคม 2558

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
สมมติฐานการศึกษา .....	4
ขอบเขตของการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	20
สภาพทั่วไปของเทศบาลตำบลคำตากล้า .....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	64
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	64

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร ของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร .....	66
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล .....	72
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	77
สรุปการศึกษา .....	77
อภิปรายผล .....	80
ข้อเสนอแนะ .....	82
บรรณานุกรม .....	84
ภาคผนวก .....	91
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	92
ข แบบสอบถาม .....	95
ประวัติผู้ศึกษา .....	101





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	องค์ประกอบที่สำคัญผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากมุมมองของ 3 นักวิชาการ ..... 42
ตารางที่ 2.2	ข้อมูลจำนวนประชากร คริวเรือน ในเขตเทศบาลตำบลคำตากกล้า..... 45
ตารางที่ 2.3	อัตรากำลังของเทศบาลตำบลคำตากกล้า..... 50
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ..... 65
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง..... 66
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ..... 67
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ..... 68
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ..... 69
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี ..... 70
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ..... 71
ตารางที่ 4.8	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร ด้านเพศ ..... 72

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านอายุ .....	72
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านระดับการศึกษา .....	73
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านระดับการศึกษา เป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ .....	73
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ .....	74
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน .....	74
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านระยะเวลา ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ .....	75
ตารางที่ 4.15 สรุปสมมติฐานการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร .....	76

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
ภาพที่ 2.1 วงจรการแก้ปัญหา .....	27
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ .....	28
ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ .....	31
ภาพที่ 2.4 กระบวนการทำ Benchmarking .....	33
ภาพที่ 2.5 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานเทศบาลตำบลคำตากกล้า .....	52



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy: KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้นการจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสารและทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผลการจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่าเนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้านและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์กรทำงานอย่างมีเป้าหมายซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถสูง เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั่นคือองค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการจัดการความรู้ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการสร้างความคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ให้กลายเป็นความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

จากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขตแบบแผนวิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันแนวความคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) กำหนดให้องค์กรต้องปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม องค์กรภาครัฐ

มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยต้องรับข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับองค์กร โดยต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานทุกคนในหน่วยงาน ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆกับการที่บุคลากรลาออก โอนย้าย หรือเกษียณอายุราชการอันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่งดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่งหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่องหากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศ องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน การบริหารจัดการ ความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมเพราะเป็นกระบวนการที่ต้อง ดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากร เหล่านั้นยินดีถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้ายขององค์กรจะต้องหาเทคนิค การจัดการเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบ เพื่อนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้คือสำหรับ นักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1. บรรลุเป้าหมายของงาน 2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนา องค์กรไปเป็นองค์กรการเรียนรู้ และ 4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน ในที่ทำงานความรู้ในองค์กรหรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร หากไม่มีการจัดเก็บอย่าง เป็นระบบความรู้นั้นก็ จะไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างที่ควร เช่น เมื่อพนักงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เรื่องระบบการทำงานของแผนกเป็นอย่างดี เกิดลาออก โอนย้าย หรือปลด เกษียณไป องค์กรจะอย่างไรจึงจะสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดให้แก่ พนักงานใหม่ที่รับหน้าที่แทนให้สามารถสานต่องานในตำแหน่งนั้นได้อย่างราบรื่น หรือกรณี ที่ องค์กรมีการส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรม หรือเข้าร่วมการสัมมนาต่างๆ ไม่มีการนำมาถ่ายทอด ต่อ จึงเป็นปัญหาในการจัดการความรู้ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ ชินภัทร ภูมิรัตน์ (2553) ได้ กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ไว้ว่า เนื่องมาจากบุคคลในองค์กรไม่เห็น ประโยชน์โดยตรงที่จะเกิดกับตัวเอง ขาดความต่อเนื่องในความมุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนและเข้า มามีส่วนร่วมในกิจกรรม ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ความแตกต่างของคนในองค์กร

ไม่มีการสร้างเนื้อหาและรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ไปยังกลุ่มเป้าหมาย ขาดเครื่องมือและเครือข่ายที่ใช้ในการรวบรวมความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ขาดการประเมินและติดตามผลการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม ขาดการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนั้นอุปสรรคที่พบเสมอในการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรมด้านลบ เช่น ขาดการแบ่งปันข้อมูลและขาดการยอมรับในบุคคลอื่น ทำให้การทำงานในองค์กรที่ผ่านมาได้ประสบกับปัญหาต่างๆ มากมาย ซึ่งเป็นสาเหตุให้จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้และศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อจัดการด้านข้อมูลหรือสารสนเทศต่างๆ ที่มีการให้บริการซึ่งจะต้องมีลักษณะถูกต้อง ทันสมัยเชื่อถือได้และสามารถให้บริการได้ทันท่วงที (Real Time) ด้านความรู้หรือทักษะในการทำงานซึ่งเป็นความรู้เฉพาะบุคคลด้านระบบการจัดเก็บและการนำไปใช้ประโยชน์ และด้านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติ

เทศบาลตำบลคำตาก้าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กการทำงานมุ่งเน้นการบริการประชาชน การก่อสร้าง การสาธารณสุขไปรษณีย์ต่างๆ ในการทำงานต้องใช้องค์ความรู้ที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้ที่เข้าทำงานก่อนย่อมมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานสั่งสมมา แต่เมื่อมีการโยกย้ายไปรับตำแหน่งใหม่ การลาออก หรือการเกษียณอายุราชการความรู้ดังกล่าวจะสูญหายไป อย่างไรก็ตามภายในองค์กรมีการถ่ายทอดความรู้อย่างไม่เป็นทางการผู้ศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กร จึงมีความสนใจในการทำวิจัยเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นในการจัดการความรู้และเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาเทศบาลตำบลคำตาก้าต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

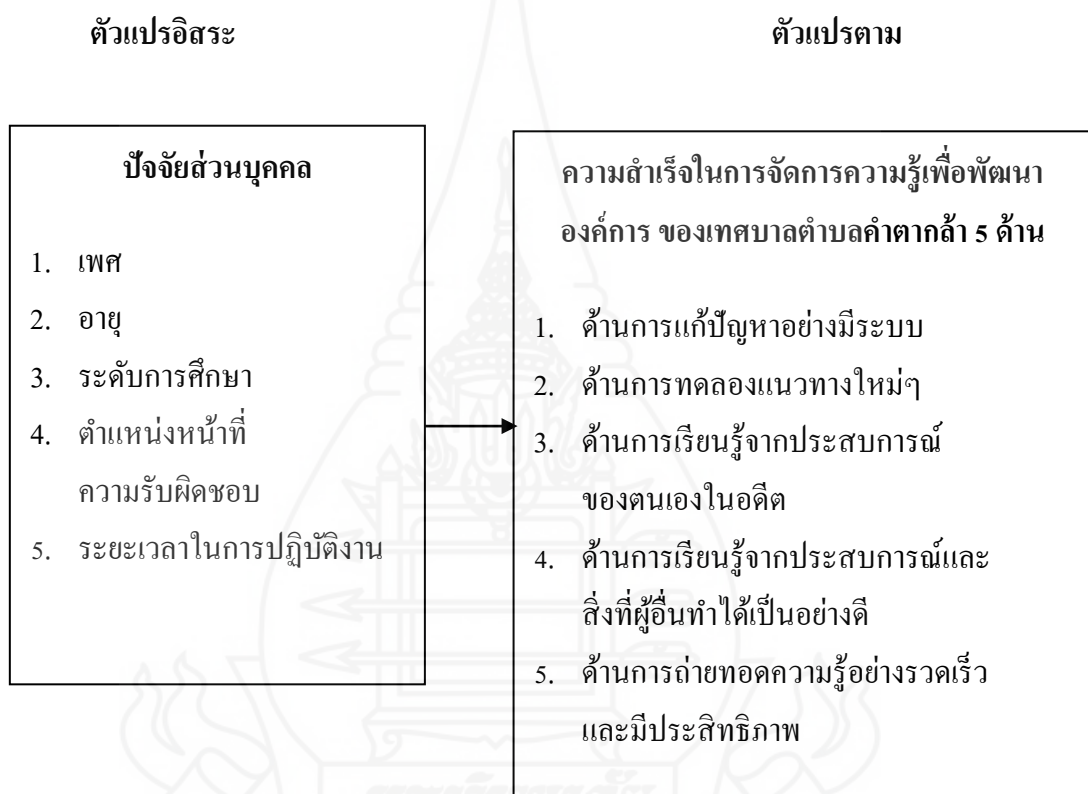
การศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในการจัดการความรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2548) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นด้านการพัฒนาองค์กร และนำแนวคิดของ Garvin (1993) เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษานี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

### 4. สมมติฐานการศึกษา

บุคลากรเทศบาลตำบลคำตากล้าที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน

## 5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษา ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ไว้ดังนี้

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นการศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลคำตากล้า และนำปัญหาดังกล่าวมาดำเนินการจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในที่นี้คือ พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร จำนวน 119 คน จำแนกเป็น พนักงาน 37 คน ลูกจ้างประจำ 2 คน ลูกจ้างชั่วคราว 80 คน (ที่มา: แผนอัตรากำลังปีงบประมาณ 2558)

### 5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตตัวแปรออกเป็น 2 ลักษณะคือ

5.3.1 *ตัวแปรอิสระ* (Independent Variable) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

5.3.2 *ตัวแปรตาม* (Dependent Variable) ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร 5 ด้าน คือ ด้านการแก้ปัญหามีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้ดีเป็นอย่างดี ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### 5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมิถุนายน 2558 ถึงเดือนกรกฎาคม 2558



## 6. นวัตกรรมพิเศษ

**6.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการ และเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวกเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานทำให้เกิดการโอนถ่ายความรู้และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร

**6.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Process of Knowledge Managements)** หมายถึง การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

**6.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** หมายถึง องค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอกเป่าประสงค์สำคัญคือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

**6.4 ความสำเร็จในการจัดการความรู้** หมายถึง การแสวงหาและนำเอาความรู้ที่มีอยู่ ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร รวมไปถึงความรู้ที่ขัดแย้งบางส่วนมารวบรวม กลั่นกรอง และประมวล อย่างมีระบบ เพื่อนำไปถ่ายทอดในรูปแบบต่างๆ ให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ เชี่ยวชาญเกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

**6.5 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ** หมายถึง การวิเคราะห์ปัญหาใช้ข้อมูลจริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน และ การใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดข้อมูลเป็นกระบวนการอย่างมีระบบ เพื่อระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมถึงการค้นพบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าวและก็นำเอากลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติและทำการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้

**6.6 การทดลองแนวทางใหม่ๆ** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบ โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์โดยการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไข ทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**6.7 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต** หมายถึง การตรวจสอบการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรโดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร

**6.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี** หมายถึง การที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และองค์กรที่แตกต่าง ได้แก่ Benchmarking และการสร้างสภาพแวดล้อมให้องค์กรเปิดกว้างในการยอมรับข้อตำหนิตาม เพื่อการพัฒนาองค์กร

**6.9 การถ่ายทอดความรู้** คือ การแบ่งปันความรู้ นำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของตัวเอง จากหนังสือ จากผู้อื่น หรือถ่ายทอดบอกเล่าให้ผู้อื่นเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่ผู้ศึกษาคาดว่าจะได้รับจากการศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร มีดังนี้

7.1 เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุง หรือพัฒนาการจัดการความรู้ในเทศบาลตำบลคำตากกล้าให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

7.2 เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

7.3 เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ผู้ศึกษาได้ศึกษาหลักการ แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษา โดยนำเสนอได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. สภาพทั่วไปของเทศบาลตำบลคำตากล้า
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

##### 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ซึ่งองค์กรได้จัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547: 8) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและให้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นกิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็น

ประโยชน์ในฐานะของแหล่งความรู้ การจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้เกิดองค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์ (2550: 89) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้าง การแสวงหา การค้นคว้ารวบรวม การจำแนกประเภทหรือหมวดหมู่ การจัดระบบ การแบ่งปันการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ทุกประเภท จากทุกแหล่ง โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญคือคนและเทคโนโลยี ด้วยกลยุทธ์และกระบวนการต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับ ความต้องการของบุคคล หรือองค์กรในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและ องค์กรโดยรวม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 288) สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการ อย่างเป็นระบบที่องค์กรพัฒนาขึ้นมาเกี่ยวกับการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และ การใช้/การเผยแพร่ความรู้ เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552: 4) สรุปว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ อย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ อย่าง เหมาะสม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอน ความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

ณพิศัญญ์ จักรพิทักษ์ (2552: 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการองค์กร โดยเน้นการใช้ความรู้และประสบการณ์ของคนทำงาน รวมทั้ง สารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม นั้นๆ เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรและชีวิตและครอบครัวของพนักงานร่วมกัน

Carla O'Dell และ Jackson C. Grayson (1998: 6) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของผู้ความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

Scott I. Tannenbaum (อ้างใน Joseph H. Boyett และ Jimmie T. Boyett, 2001: 97) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการความรู้จะหมายรวมถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้คือ การรวบรวม การสร้าง การจัดเก็บ และการเข้าถึงสารสนเทศ ในการสร้างความรู้เพื่อใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม ดังนั้นสารสนเทศและเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์จะเป็นตัวช่วยเสริมให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เทคโนโลยีเหล่านี้โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้จะรวมถึงการแบ่งปันความรู้ ถ้าหากไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลว วัฒนธรรมองค์กร พลวัตขององค์กร และการปฏิบัติอย่างจริงจังในการจัดการความรู้ จะเป็นตัวช่วยผลักดันให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้น

3. ในการจัดการความรู้ จะต้องพึ่งพาอาศัยคนที่มีความรอบรู้ ดังนั้นในความเป็นจริงไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาใดก็ตามเราต้องการคนที่มีความสามารถในการตีความหมาย และประยุกต์ใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ เราต้องพึ่งพาอาศัยบุคคลที่มีความสามารถเพื่อช่วยค้นหา ปัญหา และช่วยชี้ทางปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้น และเราก็ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นๆ เพื่อให้เกิดการจัดเก็บสิ่งที่ได้มาจากกระบวนการดังกล่าวไว้ประยุกต์ใช้กับกรณีอื่นๆ ต่อไป และนอกเหนือจากนั้นเราก็ต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าจะต้องทำอะไร เพื่อที่จะโน้มน้าว เสาะหา พัฒนา และฝึกฝนให้กับบุคคลที่มีความสามารถเหล่านั้นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้นในการประเมินทรัพยากรทางปัญญา และการวัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร จะช่วยให้เราเข้าใจถึงขอบเขตที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิผลได้มากที่สุด

The US Department of Army (อ้างใน Singapore Productivity and Standard Board, 2001: 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแนวทางที่เป็นระบบและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการจำแนกจัดการและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่เป็นสารสนเทศ เช่น ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน และยังรวมไปถึงความชำนาญ ประสบการณ์ที่ไม่สามารถบอกได้ชัดเจน

ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลขององค์กร นอกจากนั้น โดยพื้นฐานแล้วมันก็จะเกี่ยวข้องกับการรวบรวม จัดเก็บสารสนเทศ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในองค์กรให้พนักงานได้สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ ระบบหรือวงจรดังกล่าวนี้จะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือกระตุ้นให้พนักงานเกิดความ ร่วมมือกัน และมีการกระจายอำนาจให้กับพนักงานเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองอย่าง ต่อเนื่อง

Melissie C. Rumizen (2002: 9) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการที่เป็น ระบบในการสร้างความรู้ เกาะกุมความรู้ แบ่งปันความรู้ และขยายผลความรู้ที่องค์กรต้องการ เพื่อ นำไปสู่ผลสำเร็จที่องค์กรเองต้องการ

เฮนรี และ เฮดเกิเพท (Henrie & Hedgepeth, 2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็น ระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่าง ชัดแจ้ง ระบบการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บ ความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียม การกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้ โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบ ตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้ สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการโอน ถ่ายความรู้และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั้งองค์กร

## 1.2 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

Bacha (2000) อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 41 – 42 กล่าวถึงประโยชน์ของการ จัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความ เชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การ เกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกใน การเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ ตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

หากมีการจำแนกประโยชน์ของการจัดการความรู้ออกเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและต่อองค์กร (ชัยฤทธิ์ ปฐมเล็ก, 2547: 116, บวรชัย ศิริมหาสาคร, 2548: 39) สามารถสรุปไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบุคลากร การจัดการความรู้มีเป็นประโยชน์ต่อบุคคลดังนี้ คือ
  - 1.1 ช่วยให้อุบลากรมีขวัญและกำลังใจ ภาคภูมิใจ พึ่งพอใจ และมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
  - 1.2 ช่วยให้อุบลากรมีความมั่นคงในอาชีพการงานมากขึ้น
  - 1.3 ช่วยให้อุบลากรทำงานแบบต่อยอดความรู้ โดยไม่ต้องเริ่มต้นที่ศูนย์
  - 1.4 บุคลากรเกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ชุมชนท้องถิ่น ซึ่งจะไปสู่การเป็นองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่นแห่งการเรียนรู้
  - 1.5 บุคลากรในองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น ไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูกมีวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการทำงาน ทำให้ประหยัดแรงงาน เวลา และได้ผลผลิตมากทั้งปริมาณและคุณภาพ

2. ประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น การจัดการความรู้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือชุมชนท้องถิ่นดังนี้คือ

2.1 เพื่อใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น

2.2 องค์กรหรือชุมชนท้องถิ่นลงทุนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เมื่อคนออกจากองค์กรไปแล้วความรู้และประสบการณ์นั้นก็ยังคงอยู่กับองค์กรและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่นเดียวกับชุมชนท้องถิ่น เมื่อผู้รู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เกิดการย้ายถิ่นหรือเสียชีวิตลง ความรู้และประสบการณ์นั้นก็ยังคงอยู่กับชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ

2.3 การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะช่วยเหลือ และประสานงานที่คล่องตัวขึ้น รวมทั้งช่วยให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม

2.4 การจัดการความรู้ ช่วยของค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น ลดความผิดพลาดในการทำงาน ความสูญเปล่า และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการตอบสนองลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและลดเวลาการทำงาน

2.5 การจัดการความรู้ ช่วยให้้องค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น สร้างมูลค่าเพิ่มในรูปผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ สร้างโอกาสในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548: 64) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาคำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้
2. ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
3. เพื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
4. การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
5. ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
6. การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ



7. ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
8. จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า

พิชัย เสถียรมจิตต์ (2549: 110 – 111) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจให้ดีขึ้น
2. สร้างและสนับสนุนทุนทางปัญญาขององค์กร
3. กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหวความคิดอย่างอิสระ อันจะนำไปสู่ความเข้าใจ และสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ
4. ขจัดกระบวนการที่ไม่จำเป็น ทำให้การปฏิบัติงานเคลื่อนไหวดีขึ้น
5. เพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานเพื่อพร้อมที่จะนำมาใช้ได้ตลอดเวลา

พรณี สวนเพลง (2552: 31) สรุปไว้ว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้คือ การทำให้ทุกคนในองค์กรมีแหล่งความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ

กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ของการจัดการความรู้คือ การพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น มีการจัดเก็บความรู้ให้มีระบบ เพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

วิจารณ์ พานิช (2547: 18) ได้ระบุเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กรและจัดกระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นรวม” ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร
2. โครงสร้าง หมายถึง การจัดโครงสร้างภายในองค์กรเป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กร และเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารร่วมมือ ข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้

3. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงพลวัตเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

4. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการ ภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้

5. การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

6. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติ งานและผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม

7. ความรู้ ทักษะ จิตความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

8. การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรให้ดำเนินไปตามแผนการจัดการในลักษณะ Empower หน่วยย่อย หรือที่เรียกว่า “นำจากข้างหลัง” (Lead from behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลัง

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549: 59) กล่าวถึง ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิด มีความตระหนัก มีทิศทาง และกลยุทธ์ที่ชัดเจน

2. วัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ

4. การวัดและประเมินผล จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

5. โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การมีระบบรองรับให้บุคลากรในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก การมีสถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ การมีระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลอย่างชัดเจนและเป็นธรรม จะเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

เจษฎา นกน้อย (2552: 52) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร
2. โครงสร้างขององค์กร การสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น การกระจายอำนาจมีการพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย มีการกำหนดบทบาทของคน และกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน องค์กรจะต้องกำหนดจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัท เพื่อให้พนักงานทราบเป้าหมายเดียวกัน
4. ผู้นำความรู้ องค์กรต้องมีผู้นำความรู้หรือผู้อำนวยการ ที่จะเป็นคนผลักดัน โครงการจัดการความรู้เป็นจริง โดยการสร้างระบบความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดกับพนักงานทุกคนในองค์กร
5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ องค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์
6. ระบบการบริหารงานและการให้รางวัล ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตามและประเมินผล การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยติดตามผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจึงมีผลต่อการจัดการความรู้
7. เทคโนโลยี เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันความรู้สมัยใหม่ไม่สามารถแยกจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ความคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่า ความรู้ที่ได้ถูกต้องและโดยวิธีที่ถูกต้อง
8. ผู้นำ ผู้นำจะให้การสนับสนุนด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร ผู้นำยังมีบทบาทช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

พรณี สวานเพลง (2552: 177) บัญญัติที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมที่ทำให้องค์กรสามารถจัดรูปแบบการจัดการเรียนรู้ได้ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นการกำหนดทิศทาง ความเชื่อมโยง และค่านิยม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นรวมทั้งองค์กร และการประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้
2. โครงสร้าง เป็นรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมการจัดการความรู้ต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรม มุ่งสู่องค์กรการเรียนรู้ และแบ่งปันองค์ความรู้ด้วยกัน
3. เทคโนโลยีและกระบวนการ สิ่งที่สำคัญคือ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน
4. การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญทาง องค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลัก และจะเป็นจริงได้ ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ
5. การวัดและประเมินผล หากไม่มีการวัดและการประเมินผล เราไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้
6. ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ ของทีมงานเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้
7. การจัดการ เป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมสร้างให้ทุนปัญญาในองค์กรที่มีระดับสูง ดังนั้นการจัดการองค์ความรู้ จึงเป็นเกณฑ์การพิจารณาและเป็นภารกิจขององค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งทุกส่วนล้วนเป็นสิ่งสำคัญสำคัญและขาดมิได้

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นการแสวงหาและนำเอาความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร รวมไปถึงความรู้ที่ซัดแย้งบางส่วนมารวบรวม กลั่นกรอง และประมวลผลอย่างมีระบบ เพื่อนำไปถ่ายทอดในรูปแบบต่างๆ ให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ เชี่ยวชาญ เกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

#### 1.4 กระบวนการจัดการความรู้

ชัชวาลย์ วัชรประเสริฐ (2548: 74) กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของความรู้ การระบุง่องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม การจัดหาความรู้ การพัฒนาความรู้แก่องค์กร การเผยแพร่ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการวัดและการประเมินความรู้ขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่ากำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จะทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550: 97) กล่าวว่า กระบวนการพื้นฐานในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญคือ การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งที่เป็นการหยั่งรู้เอง ทักยะ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้มีประสบการณ์สูงจะมองเห็นแนวโน้มหรือทิศทางของความต้องการใช้ความรู้ด้านต่างๆ แล้ววางแผนและดำเนินการที่จะจัดหาความรู้นั้นๆ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นการเผยแพร่ความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้เป็นการเรียนรู้บูรณาการอยู่ในองค์กร สมาชิกสามารถรับรู้และประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา ทั้งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์ความรู้ จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยกระบวนการ

ทั้ง 3 ส่วนนี้สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ชัดเจนเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ การชี้แจงความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเผยแพร่และการกระจายความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้และการนำไปใช้ประโยชน์

เจษฎา นกน้อย (2552: 43) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือกสรร รวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญ รวมถึงความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับ กิจกรรมภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์ สามารถแบ่งตามขั้นตอนได้ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงาน จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. การสร้างความรู้ การแสวงหาความรู้ที่ตนเอง เป็นการปรับใช้ความรู้ทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นการสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และการเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลกล่าวคือ ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ องค์กรจะต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการขององค์กร จะต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้าน อิเล็กทรอนิกส์

พรรณี สวนเพลง (2552: 43-44) กล่าวว่า เป็นวิธีการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติ กิจกรรมการจัดการความรู้ดังที่กำหนดไว้ ในแต่ละองค์กรอาจมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นว่าจะให้ความสำคัญกับกระบวนการใด ทั้งนี้นักวิชาการได้อธิบายความหมายของกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละมุมมองแตกต่างกัน คือ แอลลาวี (1997) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้และพัฒนาเนื้อหา การสร้างดัชนี การกลั่นกรอง การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การเผยแพร่ การประยุกต์ใช้ความรู้ และซูลแดนสกี (2000) กล่าวว่า การริเริ่ม ตระหนักถึงความต้องการในความรู้ และตอบสนองต่อความต้องการนั้น การนำไปปฏิบัติ การถ่ายโอนความรู้ การใช้ความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายโอน การบูรณาการความรู้ เป็นต้น

สำหรับการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้านต่างๆ (วิจารณ์ พานิช, 2549) ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายองค์การ ไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุเป้าหมายเป็นชุมชน ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของ Gavin เป็นกรอบในการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถค้นพบได้จากการศึกษาเริ่มมาจากการเขียนของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เห็นได้จากผลงานเขียนที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกศาสตราจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning)” ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีมาแล้ว เนื่องจากงานเขียนของท่านไม่เป็นที่นิยมแพร่หลายนัก หลังจากนั้นก็มีบุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) สหรัฐอเมริกา ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organization Learning ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organization Learning (SOL) โดยการเชื้อเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน Senge ได้เขียนหนังสือที่มีผู้สนใจมากคือ “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990)” Senge เลือกที่จะใช้คำว่า Learning Organization แทน Organization Learning องค์การของ Senge มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ (วิระวัฒน์ ปันดินามัย, 2544 : 52-56) และได้มีการเขียนเล่มที่สองออกมาภายใต้ชื่อ “The Fifth Discipline – Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994)” โดยแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์การธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ได้รับความนิยมในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและแพร่หลายตลอดระยะเวลาที่ครั้งทศวรรษที่ผ่านมา

(เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์, 2545: 3-4) หลังจากนั้นได้มีนักวิชาการและนักพัฒนาหลายท่านเริ่มได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

## 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการที่ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551: 146) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานขององค์การที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 278) ได้สรุปความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

Senge (1990, อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์, 2545: 11) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1993, อ้างถึงใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552: 7) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) เรียนรู้ (Acquiring) และถ่ายทอด (Transferring) ความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Marquardt (1996, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552: 6) ให้ความหมายว่า องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

สรุปได้ว่า ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์การ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา



### 2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การ โดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์การให้สามารถปฏิบัติการงานนั้การได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุตามความมุ่งหมาย ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังต่อไปนี้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552: 9-14)

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์การจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์การมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน
2. โครงสร้างขององค์การมีสายการบังคับบัญชาสั้น ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้ง การบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)
3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้พนักงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง
4. ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง
5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์การ เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีใหม่ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การ
6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหมายความว่า องค์การพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์การแบบเดิมๆ ซึ่งมักย่ำอยู่กับที่ อีกทั้ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใดๆ ก็มักเป็นไปด้วยความยากลำบาก

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดการค้นพบ สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงานองค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวพี่ ผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตาม ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอันหมายถึงขององค์กรเอง และจากภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่น รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ ยังพร้อมที่จะเสาะหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรแบบเดิมๆ และจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากองค์กรไม่รู้จักจัดการกับความรู้อันมีหรือที่เรียกว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”

#### 2.4 แนวทางที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการและสถาบันการศึกษา ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547: 101) ได้ระบุว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องผสมผสานแนวคิดทั้งหมดไว้ด้วยกัน สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิดให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสทราบถึงความจำเป็นและ ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทำการพัฒนาวิสัยทั้ง 5 ประการ แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร
3. ทำการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ในระดับองค์กร คือ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้
4. ทำการพัฒนาตัวผู้นำให้เกิดทักษะต่างๆต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ
5. กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
6. กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะ เข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นลักษณะของงานที่ทำสายและการสนับสนุน
7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ  
ธีระ รุณเจริญ (2548: 158) ได้เสนอแนวทางในการดำเนินการให้องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้
2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำมาพิจารณาแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า
3. ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
4. กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นการส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์
5. มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสร้างทีมงานพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า
7. ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

จันทราณี สวงวนนาม (2551: 206-207) การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างคุณลักษณะ 6 ประการให้เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1. การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการร่วมคิดร่วมทำและเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผู้บริหารซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน

3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอาจใช้แนวทางการทำไปปรับปรุงไป โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียนกันว่า After Action Review

4. การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากองค์กรยอมรับแต่โมเดลความคิดเดิมๆ ที่มีอยู่ ก็จะทำให้เกิดการปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

5. การมีการเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ลึกจากมุมมองที่หลากหลาย และช่วยให้เข้าใจถึงต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น

6. ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่างๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่างๆ จากระบบมาทำความเข้าใจ

สรุปได้ว่า การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะดังนี้คือ การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การมีโมเดลความคิดใหม่ การมีการเสวนาและฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ

### 2.5 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Garvin (1993: 78-91)

การพัฒนาที่ต่อเนื่องกระจายไปยังทุกองค์การเพื่อนำองค์การฝ่าฟันไปสู่ผลกำไรและข้อได้เปรียบขององค์การอื่น เป็นประเด็นที่มีมาตลอดและหลากหลาย บางครั้งดูเหมือนว่าการดำเนินการเรื่องนี้เพียงหนึ่งเดือนอย่างสม่ำเสมอจะเพียงพอ แต่ทว่าโชคร้ายความล้มเหลวผิดพลาดมีจำนวนเหนือกว่าความสำเร็จ และระดับการพัฒนาขององค์การยังคงลดลงอย่างน่าวิตก เพราะแต่ละองค์การส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับความจริงข้อหนึ่ง นั่นคือ การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อเนื่องจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ แม้ว่าแนวความคิดของ Senge และคนอื่นๆ จะได้รับความนิยมและกล่าวอ้างอิงกันมาก แต่ Garvin มองว่า แนวความคิดของ Senge เป็นนามธรรมเกินไปไม่มีกรอบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และยังไม่ได้อธิบายคำถามอีกมากมาย เช่น ผู้บริหารจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์การของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร และจะอย่างไร นโยบายและแผนงานที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง Garvin ได้พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลอง

แนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Garvin, 1993: 78-79) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.5.1 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

เป็นภารกิจลำดับแรกที่มีความสำคัญทั้งในด้านปรัชญา และวิธีการในการ แสดงคุณภาพของการพัฒนาซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ

1) การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการกำหนด วิเคราะห์ และแก้ไข ปัญหา โดยจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เพียงพอ กำหนดสมมติฐานอย่างมีหลักการ ใช้เครื่องมือทางสถิติ และประมวลข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ในการหาทางออกที่เป็นไปได้และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ

2) ยืนหยัดบนข้อมูลมากกว่าสมมติฐาน เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจต่างๆ ที่นักปฏิบัติที่มีคุณภาพเรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง หรือ Fact-based Management

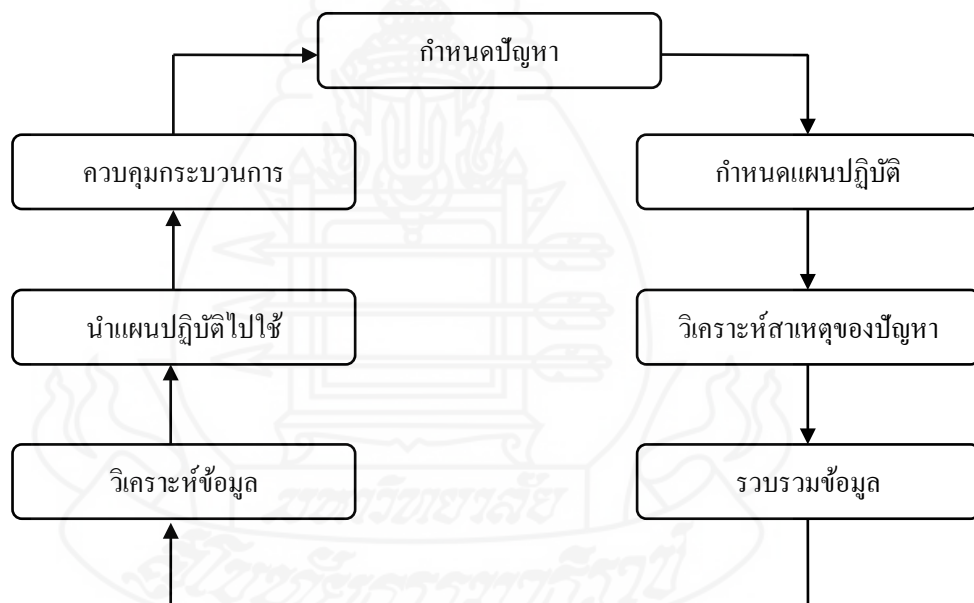
3) การใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น Histogram, Photo Chart, Correlation เป็นต้น

โปรแกรมการฝึกปฏิบัติส่วนมากมุ่งปูพื้นฐานในการฝึกฝนเทคนิคการแก้ไข ปัญหาโดยใช้แบบฝึกและกรณีตัวอย่างซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีระเบียบวินัยทางความคิด และต้อง มุ่งมั่นตั้งใจจริงในการดำเนินการ กระบวนการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบนั้น Garvin ได้นำเสนอ รูปแบบตัวอย่างที่น่าสนใจของบริษัท Xerox (Garvin, 1993: 81) มี 6 กระบวนการดังนี้

- 1) ระบุและเลือกปัญหา
- 2) การวิเคราะห์ปัญหา
- 3) สร้างแนวทางการแก้ไขปัญหามีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุด
- 4) คัดเลือกแนวทาง และวางแผนการแก้ไขปัญหา
- 5) สนับสนุน และส่งเสริมการแก้ไขปัญหา
- 6) ประเมินผลการแก้ไขปัญหา

และกระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Techniques) ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 213-214) มีเทคนิคขั้นตอนที่ควรนำมาใช้ และสอดคล้องกับ Garvin ดังนี้

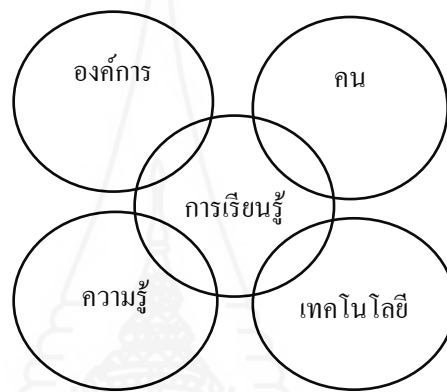
- 1) ขั้นตอนกำหนดปัญหาหรือทำความเข้าใจกับปัญหา ใช้ Pareto Diagram เป็นเครื่องมือ
- 2) ขั้นตอนกำหนดกระบวนการ/แผนปฏิบัติ ใช้ Process Flow Chart เป็นเครื่องมือ
- 3) ขั้นตอนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ใช้แผนภูมิกิ่งปลา Fishbone Diagram เป็นเครื่องมือ
- 4) ขั้นรวบรวมข้อมูล ใช้ Check sheet หรือ เทคนิควิธีเป็นเครื่องมือ
- 5) ขั้นวิเคราะห์ปัญหา ใช้ Histogram, Graphs และ Control Chart เป็นเครื่องมือ
- 6) ขั้นนำแผนปฏิบัติไปใช้ ขั้นนี้เป็นการนำแผนปฏิบัติตามข้อ 2 ไปใช้
- 7) ขั้นเฝ้าดูหรือติดตามการปฏิบัติตามแผนเพื่อควบคุมกระบวนการ ใช้ Control Chart เป็นเครื่องมือ



ภาพที่ 2.1 วงจรการแก้ปัญหา

ที่มา: ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 213-214)

Marquadt (2005: อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549: 49-50) ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบไว้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือองค์กรต้องเรียนรู้ให้เร็วยิ่งขึ้น และดีกว่าเดิม การเรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้น และคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจ และพัฒนาระบบย่อยที่สำคัญทั้ง 5 ระบบ ต่อไปนี้ คือ การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา: Marquadt (2005: อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549: 49-50)

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นการวิเคราะห์ปัญหาใช้ข้อมูลจริง มาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน และการใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดข้อมูล เป็นกระบวนการอย่างมีระบบ เพื่อระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมถึงการค้นพบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าว และการนำเอากลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ และทำการประเมิน โดยเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ นั่นคือ วงจรของ Deming นั่นเอง

### 2.5.2 การทดลองแนวทางใหม่ๆ

การเรียนรู้โดยการกระทำและประสบการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการสร้างองค์กรเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการกระทำจะช่วยองค์กรหาวิธีที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ การแก้ปัญหา และการริเริ่มความคิดใหม่ๆ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากความใจกว้างที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ปัญหา และหลายครั้งอาจจะต้องลองผิดลองถูกเพื่อเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ การทดลองแนวทางใหม่ๆ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะดังนี้คือ

- 1) การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
- 2) มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่
- 3) ผู้บริหารและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการจะทำการทดลองอย่างไร และประเมินการทดลองอย่างไรด้วย

นอกจากนี้ การทดลองอาจจะเป็นไปในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา ลักษณะของโครงการสาธิต คือ โครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์กรสามารถพัฒนาไปข้างหน้า เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อไป และเป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลายๆ หน่วยงาน

สรุปได้ว่า การทดลองแนวทางใหม่ๆ ผู้บริหารต้องมีลักษณะคือ การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และองค์กรต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบ โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 2.5.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต

เรียนรู้จากประสบการณ์ จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต เพื่อที่จะหาความเข้าใจว่าสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ใหม่ ช่วยทำให้มั่นใจว่าจะทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานดีขึ้นและเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จ และ



ล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบจดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้ มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต บริษัทหรือองค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีต ประเมินอย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนที่บุคลากรสามารถค้นหาได้เท่าที่จำเป็น ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เรียกกระบวนการแบบนี้ว่า “Santayana Review” โดยการอ้างนักปรัชญา George Santayana ผู้ที่คิดวลีที่ว่า “ผู้ใดที่ไม่สามารถจดจำอดีตได้นั้นถูกตำหนิตราหน้าแน่นอนต่อความผิดพลาดในอดีตที่กลับมาเกิดซ้ำอีก” และที่โชคร้ายคือผู้บริหารส่วนใหญ่ทุกวันนี้ไม่มีความแตกต่าง แม้ที่เป็นคู่แข่งในอดีต พวกเขาปล่อยให้ผลจากความผิดพลาดในอดีตหมดค่าไปอย่างน่าเสียดาย แนวคิดนี้มีเนื้อหาตรงกับแนวคิดของ Marquardt (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547: 88) ในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การที่คนและองค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือ “การมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้” (อุทุมพร จามรมาน และคณะ, 2553: 62)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต เป็นการตรวจสอบ ความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรโดยทำอย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร

#### 2.5.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี

การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ๆ อาจจะมาจากการที่องค์กรมองไปข้างนอกซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และที่แตกต่างด้วย การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า (Benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร ไม่ได้ดูที่ผล และการเรียนรู้จากลูกค้า (Customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้วิธีการหนึ่ง โดยลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความชอบ และผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อตำหนิตชมองค์กรจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้องเสมอและผู้อื่นผิด หรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์กรนั้นก็ยากที่จะเรียนรู้และองค์กรเองก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า (Benchmarking) มีรูปแบบและแนวทาง ดังนี้

1) ความหมายของ Benchmarking มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งบุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-In-Class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเองส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา: บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 11)

Kearns (อ้างอิงใน ฌ็ญฐพันท์ เขจรนนทน, 2544: 52-54) อคดหวัหน้า คณะผู้บรหาร (Chief Executive Officer, CEO) ของ บรชัษ Xerox ซ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มคความคดเห็นเช่นเดยวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลตภณฑัษ บรการและการดำเนน งานของธุรกิจ เปรยบเทยบกับคู่แข่งที่เข้มแ่งที่สุด (Toughest) หรอบรชัษที่ ด้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม (Industry Leader) ซ่งจะมคมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคคอ การวัด (Measuring) เปรยบเทยบ (Comparison) และความต่อเนื่อง (Continuous)

จากความคิดเห็นของนักวชการหลายท่านพอสรุปได้ว่า Benchmarking หมายถึง กระบวน การวัดและเปรยบเทยบกับองค์กรที่สามารถทำได้คคกว่า และนำผลการเปรยบเทยบมา ใช้ในการปรบปรนงองค์กรของตนเพอช่วยพัฒนาศภภาพอย่างป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

2) ประโยชน์ของการทำ Benchmarking เนื่องจาก Benchmarking เป็นการ เน้นความสำคัญไปยงกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซ่งพอลลั เจมส์ โรแบร์ (2543: 20-21) ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรบปรนง ผลการปฏบัตงานขององค์กรได้ป็นอย่งคค การวชยและการเปรยบเทยบกระบวนการทางธุรกิจกับ องค์กรที่ด้รับการยอมรับว่าคคที่สุด Best-In-Class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลาค้นสั้น เช่นเดยวกับ ฌ็ญฐพันท์ เขจรนนทน (2544: 55-56) ที่มคความคดเห็นสอดคลอ้งกันว่า Benchmark จะมคความ สำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คคอ

2.1 การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงาน เปรยบเทยบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่คค (คคที่สุด)

2.2 การ Benchmark ป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างป็นระบบ ต่อเนื่องและป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มคใช่แค่เพยงนึกหรือคคเอาเองเท่านั้น

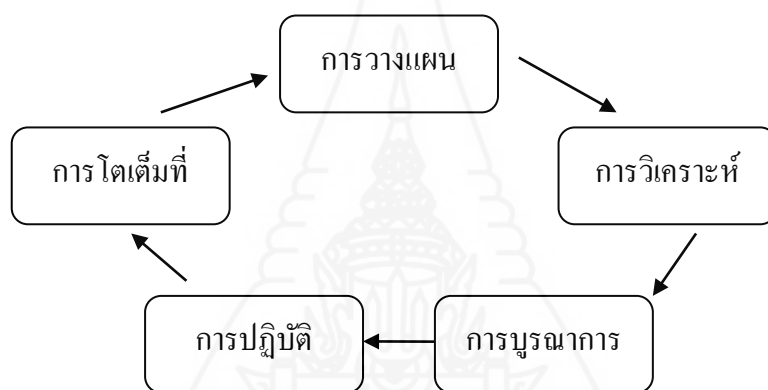
2.3 การ Benchmark ป็นการส่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่ จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหขององค์กรในอนาคต

2.4 การ Benchmark มคใช้เทคนิคการปฏบัตการเพอสร้างคุณภาพ ประสภภภาพและผลตภณฑัษในการผลตและบรการเท่านั้น แต่จะเป็นครอ้งมคอในระดับกลยุทธ์ที่จะ พัฒนา ศภภาพแสดงความสามารถในการแ่งขันขององค์กร

ซ่งสอดคลอ้งกับความคิดเห็นของพรรศคค วรสุนทโรสถ (2544: 240) ที่ กล่าววว่า การทำ Benchmarking ป็นกระบวนการปรบปรนงธุรกิจที่ง่ายทำได้ทันทีและด้รับการพฐจน ด้แล้วและขยายวงกว้างออกไปเรออย่งๆ ในประชาคมโลกเดบ โดจันอย่งรวดเร็วในทุกประเทศ โดยเฉพาประเทศที่พัฒนาแล้ว จากความคิดเห็นของนักวชการที่กล่าวมาพอสรุปได้วว่า การทำ

Benchmarking มีควรจำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ แม้กระทั่งประเทศ ต่างก็สมควรจะต้องทำ Benchmarking เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3) กระบวนการทำ Benchmarking การทำ Benchmark เป็นงานที่ไม่ง่ายนัก เนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการทำ Benchmark ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp (อ้างถึงใน ญัตฐพันธ์ เจริญนนท์, 2544: 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่า ประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ภาพที่ 2.4 กระบวนการทำ Benchmarking

ที่มา: ญัตฐพันธ์ เจริญนนท์ (2544: 59)

ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะ ได้ว่า

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนา

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

นอกจากนั้น บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 20-21) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ขั้นตอนของการทำ Benchmark นั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรว่า ให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษ ก็จะย่อขั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้นโดยเฉพาะ แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกัน คือ แนวคิดการใช้วงจร Deming หรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) เข้ามาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของพอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต (2543: 91) ซึ่งกล่าวว่า การทำ Benchmark ในแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์โดยรวมของตัวมันเอง ให้ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ชอบและดำเนินการตามรูปแบบนั้นตลอดไป ถ้าข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้น พอสรุปได้ว่า ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด

### 2.5.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญกลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่างๆ ที่คนในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป สำหรับการกระจายความรู้ด้วยการรายงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยสรุปสิ่งที่ค้นพบ อาจจะมีการทำในลักษณะของเช็คลิสต์ (Checklist) เพื่อตรวจสอบว่าอะไรต้องทำหรือไม่ต้องทำ หรืออาจจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการและสิ่งที่เกิดขึ้น สำหรับองค์กรขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้อาจเกิดระหว่างหน่วยงานหรือแผนกโดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น องค์กรอาจจะโยกย้ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ Garvin ได้เสนอแนะวิธีการวัดการเรียนรู้ที่เรียกว่า “Half-life Curve” โดย Half-life Curve นี้จะวัดเวลาที่ใช้ไป

เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดีขึ้นร้อยละ 50 โดยจะวัดประสิทธิภาพงาน เช่น อัตราของที่มีตำหนิ หรือการขนส่งที่ตรงเวลา เป็นต้น โดยจะพล็อตบนแกนเอกซ์ (X-axis) และจะพล็อตเวลา เช่น วัน เดือน ปี บนแกนวาย (Y-axis) การเรียนรู้ขององค์กรยังสามารถติดตามได้จาก 3 ขั้นตอน ที่คาบเกี่ยวกันดังนี้

1) **ขั้นความรู้ (Cognitive)** สมาชิกในองค์กรมีความคิดใหม่ๆ และขยายความรู้และคิดในแนวทางที่แตกต่างกัน

2) **ขั้นพฤติกรรม (Behavior)** สมาชิกในองค์กรเริ่มที่จะนำความรู้ความเข้าใจมาใส่ตัวและมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3) **ขั้นปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement)** ที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรม เช่น คุณภาพที่เหนือกว่า ส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น เป็นต้น

เทคนิคการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ สมชาย กิจจรยง (2546: 21-39) ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจไว้ 2 ประเด็นดังต่อไปนี้

#### 1. การถ่ายทอดต่อภาวะการเป็นผู้นำ

ผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กรและเป็นศูนย์รวมพลังของสมาชิกทั้งมวลในองค์กร ดังนั้น ความสามารถ ศักยภาพและลักษณะของผู้นำจึงเปรียบ เสมือนตัวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างดี ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การจะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้อง ประกอบด้วย 3 ครอบ คือ ครอบตน ครอบคน และครอบงาน และ 4 เก่ง คือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และเก่งดำเนินชีวิต และต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอีกหลายประการดังนี้

1.1 ความรู้ สติปัญญา ความสามารถ

1.2 ความกล้าหาญ ความเชื่อมั่น

1.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.4 ความสามารถกระตุ้นใจ

1.5 ความยุติธรรม จริงใจ ซื่อสัตย์

1.6 ความใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น

1.7 สร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.8 การใช้จิตวิทยาในการปกครองดูแลงานภายใต้บังคับบัญชา

1.9 สามารถในการสื่อความกับสร้างความเข้าใจต่อบุคคลทุกระดับ

การสื่อความด้วยการพูดถือว่าเป็นศิลปะที่ยากและละเอียดอ่อนที่สุด เพราะบทบาทผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่ง หรือเป็น “ผู้ใช้เขา” ที่มีใช้ “ผู้รับคำสั่ง” หรือ “ผู้ให้เขาใช้” ซึ่งการให้เขาใช้นั้นง่ายกว่าในขณะที่การเป็นผู้ใช้นั้นยากกว่า แต่หลายคนอยากที่จะเป็นผู้ใช้เขาอยู่ดี ทุกคนมีปากไว้พูดและพูดได้ทุกคน แต่หลายคนยังพูดไม่เป็น โดยเฉพาะผู้นำที่พูดเป็น คือมีศิลปะและเทคนิคในการพูดถ่ายทอดหรือนำเสนอให้ผู้อื่นเห็นด้วย คล้อยตาม โน้มน้าวใจได้ เชื่อมมั่น ขอมรับศรัทธา ปฏิบัติตามด้วยความยินดี ร่วมมือและเต็มใจ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับให้มีเทคนิคทักษะ ศิลปะในการพูดและถ่ายทอดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นดังนี้คือ ความจำเป็นที่ต้องสอนงาน แนะนำงานให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ เพื่อฝึกหัดพนักงานเก่าไว้ทดแทน ปรับเปลี่ยนพัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน สร้างตัวสำรองที่จะทำงานแทนกัน เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ให้ผู้ฟังสามารถสร้างทีมงานได้ และเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะที่ถูกต้องเกี่ยวกับงาน คนและองค์กรได้

หลักเกณฑ์สำคัญในการถ่ายทอดที่ประสบความสำเร็จมีดังนี้

1. ตระหนักถึงเหตุผลที่ต้องพูด
2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของการพูด
3. กำหนดเรื่องที่จะพูดให้แน่ชัด
4. วางแผนและแนวทางที่จะพูด
5. รวบรวมข้อมูลและหลักฐาน หรือเอกสารที่จำเป็นต้องอ้างอิงถึงใน

การพูด

6. เตรียมการเริ่มเรื่องและการสรุปเรื่องที่ต้องพูด
7. กำหนดโครงสร้างของเรื่องเป็นหัวข้อสั้นๆ ในการพูดแต่ละครั้ง
8. เลือกภาษาที่จะใช้ในการพูดเพื่อให้เกิดความหมายที่ดี
9. ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องศึกษาถึงพื้นฐานและพื้นความรู้ของผู้ฟัง
10. ผู้พูดจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างสม่ำเสมอ
11. ผู้พูดที่จะประสบความสำเร็จในการสื่อความหมายจำเป็นต้อง

ควบคุมอิริยาบถ และท่าทาง ตลอดจนการเคลื่อนไหวของร่างกายให้เกิดความเหมาะสม และสอดคล้องกับเรื่องที่พูด

12. ผู้พูดควรประเมินผลสำเร็จของการพูดของตนเอง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง ความสามารถในการถ่ายทอดของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

13. ผู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง
14. ผู้พูดต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่น และความจริงจังในเรื่องที่ตนพูด

## 2. การถ่ายทอดกับการพัฒนาองค์กร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยส่วนใหญ่เรามักจะจัดกันใน 3 รูปแบบ คือ

2.1 การให้การศึกษา (Education)

2.2 การให้การฝึกอบรม (Training)

2.3 การพัฒนาคนโดยการพัฒนาในงาน หรือการแนะนำงานการสอนงาน (Job Instruction)

ซึ่งทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าว ก็เป็นการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวมซึ่งความเหมาะสม ว่าควรจะใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับโอกาสจังหวะและปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น เวลา คน สถานที่ เครื่องมือ ระยะเวลา งบประมาณ ฯลฯ ทั้ง 3 วิธี ก็อาจจะแยกย่อยได้ในหลายๆ เรื่อง เช่น

การให้การศึกษา การเรียนคอมพิวเตอร์ การเรียนภาษาอังกฤษ การฟังเทปหรือดู วิดิทัศน์ การอ่านตำราวิชาการ การอ่านคู่มือต่างๆ เรียนต่อระดับสูง การศึกษาดูงาน ฯลฯ

การให้การฝึกอบรม การให้การฝึกอบรมในสถานที่ (In-house Training) การส่งอบรมภายนอก (Public Training) หลักสูตรระยะสั้น – ระยะยาว ฯลฯ

การพัฒนาในตัวเอง การสอนงานแนะนำงาน การมอบหมายงาน การให้รักษาการแทน การให้ไปประชุมแทน การให้เป็นกรรมการต่างๆ ฯลฯ

สรุปได้ว่า การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กรเป็นกลวิธีกลไกที่ช่วยในการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามความเหมาะสมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่น ทุกองค์กรสามารถนำแนวทางจากผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ที่ได้ศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้องค์การเป็นองค์กรที่มีบุคลากรทั้งหมดในองค์กรมีทักษะในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

### 2.6 แนวคิดอื่นๆ ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

**2.6.1 Swee C. Goh (1998)** อ้างถึงใน ยุทธพร ศุภรัตน์, 2552: 18-20) สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin โดยเพิ่มเติมว่า องค์กรทุกองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ และบางองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์กรอื่น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ Goh ได้เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้



- 1) ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์การ
- 2) ภาวะการเป็นผู้นำ
- 3) การทดลอง
- 4) การถ่ายทอดความรู้
- 5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนแนวคิดของ Goh อีก 2 ประการคือ การออกแบบองค์การ (Organizational Design) และทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน

**2.6.2 Hodge and Other (1996)** อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551: 195-196) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้

- 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 2) องค์การจะเรียนรู้ว่าอะไรแก้ปัญหาได้ อะไรไร้ประโยชน์ องค์การแห่งการเรียนรู้พร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และของผู้อื่น
- 3) ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ไม่ควรติดยึดกรอบเดิมๆ จนเกินไปพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ ฝึกคิดออกนอกกรอบเสียบ้าง
- 4) สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ และฝึกฝนตนเองให้เป็นคนตรงไปตรงมา เปิดเผย และพร้อมจะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้การเรียนรู้
- 6) ถ่ายโอนความรู้ และข้อมูลระหว่างกันและกันเป็นคุณสมบัติสำคัญขององค์การ
- 7) องค์การแห่งการเรียนรู้ควรรู้ใช้กระบวนการเรียนรู้และการถ่ายโอนสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Hodge และคณะ มีหลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ Garvin จำนวน 4 ข้อ คือ พัฒนารูปแบบในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ เรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และการถ่ายโอนสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.6.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของ *Marquardt* (2002: 23) องค์การที่จะพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ

1) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ ประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2) องค์การ (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมี การปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์การ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนด จุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์การ ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกจ้างและชุมชนได้มีการ เรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการ เรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมี การแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5) เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการ ความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้ เทคโนโลยีนั้นๆ

#### 2.6.4 วินัย 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge 1990

(อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 35-48) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ Senge ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์การมีวิสัยทัศน์ แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อบริษัท สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision)

วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยข้อนี้ก็คือฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ

วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใยให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขายฝันคิดต่างๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าวจนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม Senge เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้ เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ขึ้นนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) Senge เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณา ให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่ประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยในการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) Senge ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้ม รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่จลาจลหรือผิวเผิน ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ชัดเจนในเป้าหมายมีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมายมีวิสัยทัศน์ คิดทันการ และเล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

สรุปว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ Senge ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยอีก 4 ประการเข้าด้วยกัน คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม จากการศึกษาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญๆ อีก 2 ท่าน คือ Peter Senge และ Michael J. Marquardt ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ David A. Garvin ทำให้สามารถบูรณาการกันในทฤษฎีของแต่ละคน รายละเอียดตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 องค์ประกอบที่สำคัญสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากมุมมองของ 3 นักวิชาการ

<b>Peter Senge (1990)</b>	<b>Michael J. Marquardt</b>	<b>David A. Gavin</b>
1. การคิดอย่างเป็นระบบ Systems Thinking	1.พลวัตการเรียนรู้ Learning Dynamics	1.การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ Systematic Problem Solving
2.ความรอบรู้แห่งตน Personal Mastery	2.การปรับเปลี่ยนองค์กร Organization Transformation	2.การทดลองวิธีการใหม่ๆ Experimentation With New Approaches
3.แบบแผนความคิดอ่าน Mental Models	3.การมอบอำนาจให้พนักงาน People Empowerment	3.การเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนเองและเรื่องในอดีต Learning from Their Own Experiences and past History
4.วิสัยทัศน์ร่วมกัน Building Shared Vision	4.การจัดการความรู้ Knowledge Management	4.การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น Learning from the Experiences and Best Practices of Others
5.การเรียนรู้ของทีม Team Learning	5.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Technology Application	5.การถ่ายทอดความรู้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ Transferring Knowledge Quickly and Efficiently

ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์ (2547: 88)

### 3. สภาพทั่วไปของเทศบาลตำบลคำตากล้า

เทศบาลตำบลคำตากล้า เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในปี พ.ศ.2519 มีการแต่งตั้งยกฐานะเป็นกิ่งอำเภอ มีเขตการปกครอง 4 ตำบล 51 หมู่บ้าน และยกฐานะเป็นอำเภอเมื่อปี พ.ศ.2523 ตามลำดับ โดยมีเขตรับผิดชอบ 10 หมู่บ้าน 11 ชุมชน จากนั้นได้ยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลคำตากล้า เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ.2542 เป็นต้นมาเทศบาลตำบลคำตากล้า ตั้งอยู่ที่เลขที่ 262 หมู่ 11 ระยะทางห่างจากจังหวัดสกลนคร ประมาณ 113 กิโลเมตร ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 666 กิโลเมตร มีพื้นที่ตั้งทั้งหมดประมาณ 8.65 ตารางกิโลเมตร หรือ ประมาณ 5,406 ไร่ เทศบาลตำบลคำตากล้า ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบลคำตากล้า ประกอบด้วย จำนวน 10 หมู่บ้าน 11 ชุมชน ดังนี้

- หมู่ที่ 1 ชุมชนคำตากล้า
- หมู่ที่ 2 ชุมชนโคกอุดม และชุมชนทานตะวัน (บางส่วน)
- หมู่ที่ 3 ชุมชนหนองบก
- หมู่ที่ 4 ชุมชนหนองพอกน้อย
- หมู่ที่ 5 ชุมชนดงน้ำเย็น (บางส่วน)
- หมู่ที่ 6 ชุมชนทุ่งคู
- หมู่ที่ 9 ชุมชนสร้างคำ
- หมู่ที่ 11 ชุมชนบ่อคำ
- หมู่ที่ 12 ชุมชนศรีดอกแก้ว (บางส่วน)
- หมู่ที่ 15 ชุมชนนาคำ (บางส่วน)

#### 3.1 โครงสร้างพื้นฐาน

##### 3.1.1 การคมนาคม/การขนส่ง

การคมนาคมการติดต่อระหว่างอำเภอและจังหวัด รวมทั้งการคมนาคมภายในตำบล/หมู่บ้าน มีถนนสายหลักดังนี้

- ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 222
- ถนนทางหลวงชนบท สายคำตากล้า- ท่าก้อน หมายเลข 11016
- ทางหลวงจังหวัดหมายเลข 2324 คำตากล้า-บ้านม่วง
- ถนนเชื่อมระหว่างชุมชน อีก 62 สาย มีถนนคอนกรีตเสริมเหล็กบ้าง ลูกรัง

บ้าง ภายในเขตเทศบาลตำบลคำตากล้า

### 3.1.2 การไฟฟ้า

เทศบาลตำบลคำตากกล้า มีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาคำตากกล้า จำนวน 1 แห่ง ซึ่งอยู่ในเขตเทศบาลตำบลคำตากกล้า และมีไฟฟ้าใช้ครบทั้ง 10 หมู่บ้าน 11 ชุมชน

### 3.1.3 การประปา

เทศบาลตำบลคำตากกล้า มีน้ำประปาใช้ซึ่งเป็นระบบน้ำประปา ตามโครงการก่อสร้างระบบประปาขนาดใหญ่ตามแนวพระราชดำริของพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ

### 3.1.4 การสื่อสารโทรคมนาคม

เทศบาลตำบลคำตากกล้า มีด้านการสื่อสารโทรคมนาคมดังนี้

- ที่ทำการไปรษณีย์อำเภอคำตากกล้า จำนวน 1 แห่ง
- ชุมสายโทรศัพท์ จำนวน 1 แห่ง
- สถานบริการอินเทอร์เน็ต จำนวน 1 แห่ง (ทต.ตำบลคำตากกล้า)
- ตู้โทรศัพท์สาธารณะ จำนวน 11 ตู้
- หอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน จำนวน 10 แห่ง

### 3.1.5 การจราจร

การจราจรในเขตเทศบาลตำบลคำตากกล้า มีความสะดวกสบาย เนื่องจากยังเป็นชุมชนขนาดเล็กจึงไม่มีปัญหาการจราจรติดขัด ในเขตอำเภอคำตากกล้าถนนหมายเลข 222 จะมีลักษณะเป็นถนน 4 เลน มีไฟฟ้าริมทางตลอดสาย ตั้งแต่หน้าสถานีตำรวจภูธรอำเภอคำตากกล้า ถึงหน้าฟาร์มเกษตรตัวอย่างในพระราชดำริ สมเด็จพระบรมราชินีนาถ และมีสัญญาณไฟจราจรตลอดจนตามซอยในหมู่บ้านเขตเทศบาลตำบลคำตากกล้ามีถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก และมีไฟฟ้าส่องแสงสว่าง

## 3.2 ลักษณะการใช้ที่ดิน

ลักษณะการใช้ที่ดินในเขตเทศบาลตำบลคำตากกล้า แบ่งออกเป็นประเภทดังนี้

- ที่ทำการเกษตร ประมาณ 2,500 ไร่ ร้อยละ 46.24
- ที่พักอาศัย ประมาณ 700 ไร่ ร้อยละ 12.95
- พื้นที่พาณิชยกรรม ประมาณ 630 ไร่ ร้อยละ 11.65
- ที่ตั้งหน่วยงานของรัฐ ประมาณ 131 ไร่ ร้อยละ 2.42
- ที่ตั้งสถานการศึกษา/ศาสนา ประมาณ 170 ไร่ ร้อยละ 3.14
- ที่สาธารณะ/นันทนาการ ประมาณ 542 ไร่ ร้อยละ 10.03
- พื้นที่ว่าง ประมาณ 733 ไร่ ร้อยละ 13.56

### 3.3 จำนวนประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลคำตากล้า มีจำนวน 6,968 คน 1,830 ครัวเรือน แยกเป็นชาย 3,463 คน แยกเป็นหญิง 3,505 คน ประชากรประมาณร้อยละ 90 นับถือศาสนาพุทธ อีกร้อยละ 10 นับถือศาสนาคริสต์ (ข้อมูล ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน 2557) รายละเอียดตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ข้อมูลจำนวนประชากร ครัวเรือน ในเขตเทศบาลตำบลคำตากล้า

ตำบลคำตากล้า (10 หมู่บ้าน 11 ชุมชน)	จำนวนประชากร			ครัวเรือน (หลัง)
	ชาย	หญิง	รวม	
1) ตำบลคำตากล้า ม.1	373	363	736	167
2) บ้านโคกอุดม, ทานตะวัน ม.2	453	494	947	227
3) บ้านหนองบก ม.3	509	518	1,027	204
4) บ้านหนองพอกน้อย ม. 4	407	394	801	170
5) บ้านดงน้ำเย็น ม. 5	105	105	210	60
6) บ้านทุ่งคู่ม.6	263	269	532	126
7) บ้านสร้างคำ ม.9	363	356	719	170
8) บ้านบ่อคำ ม.11	381	401	782	216
9) บ้านศรีดอกแก้ว ม.12	405	421	826	200
10) บ้านนาคำ ม.15	200	182	382	95
<b>รวมเขตเทศบาล</b>	<b>3,463</b>	<b>3,505</b>	<b>6,968</b>	<b>1,635</b>

ที่มา: งานทะเบียนราษฎร ณ เดือน มีนาคม พ.ศ. 2558



### 3.4 การศึกษา

สถานที่การศึกษาที่อยู่ในเขตเทศบาลตำบลคำตาก้า มีดังนี้

- โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 แห่ง
- โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 แห่ง
- ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 แห่ง
- โรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 แห่ง

### 3.5 ด้านกีฬาและนันทนาการ

- สนามกีฬาอเนกประสงค์ จำนวน 6 แห่ง
- สนามฟุตบอล จำนวน 2 แห่ง
- สนามบาสเกตบอล จำนวน 1 แห่ง
- สนามตะกร้อ จำนวน 12 แห่ง
- ห้องศูนย์การเรียนรู้(ห้องสมุดประชาชน) จำนวน 11 แห่ง
- สวนสาธารณะ จำนวน 1 แห่ง
- สนามเด็กเล่น จำนวน 2 แห่ง

### 3.6 ด้านศาสนา

ประชาชนส่วนใหญ่ที่อยู่ในเขตเทศบาลตำบลคำตาก้า ประมาณร้อยละ 90 นับถือศาสนาพุทธ และอีกประมาณร้อยละ 10 นับถือศาสนาคริสต์ มีวัด จำนวน 5 แห่ง คือ

- วัดบูรพา ม. 1 บ้านคำตาก้า, ม.5 บ้านดงน้ำเย็น, ม.11 บ้านบ่อคำ
- วัดศรีบุญเรือง ม.6 บ้านทุ่งคู, ม.12 บ้านศรีดอกแก้ว
- วัดป่าแก้วงศาวาส ม.3 บ้านหนองบก, ม.15 บ้านนาค้า
- วัดมหาชัย ม.4 บ้านหนองพอกน้อย, ม. 9 บ้านสร้างคำ
- วัดสว่างสามัคคี ม.2 บ้านชุมชนทานตะวัน, ม.2 ชุมชนโลกอุดม
- วัดพระแม่มหากาญย์ ม.3 (โบสถ์คริสต์)

งานประเพณีและศิลปวัฒนธรรมประจำท้องถิ่น

- ประเพณีวันขึ้นปีใหม่
- ประเพณีบุญเดือนสาม
- ประเพณีวันวิสาขบูชา
- ประเพณีวันสงกรานต์และผู้สูงอายุ
- ประเพณีแห่เทียนเข้าพรรษา

- ประเพณีบุญมหาชาติ
- ประเพณีวันฉลองวัดแม่พระมหากาญจย
- ประเพณีงานบุญกฐิน
- ประเพณีวันลอยกระทง
- ประเพณีวันบวสรวงศาลปุตตา
- ประเพณี วันคริสต์มาส
- ประเพณีแห่พระ

### 3.7 การสาธารณสุข

#### 3.7.1 สถานบริการด้านสาธารณสุขที่อยู่ในเขตเทศบาลตำบลคำตากล้า มีดังนี้

- 1) โรงพยาบาลอำเภอคำตากล้า (มีขนาด 30 เตียง) จำนวน 1 แห่ง
- 2) สำนักงานสาธารณสุขอำเภอคำตากล้า จำนวน 1 แห่ง
- 3) ศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชน (ศสมช.) จำนวน 11 แห่ง
- 4) คลินิกเอกชน จำนวน 2 แห่ง

#### 3.7.2 โรคที่เกิดขึ้นเป็นประจำในท้องถิ่น คือ

- 1) โรคไข้เลือดออก
- 2) โรคอุจจาระร่วง
- 3) ไข้หวัด

#### 3.7.3 การให้บริการด้านสาธารณสุข

- 1) การเก็บ กำจัด ขยะ ปริมาณขยะ 3 ตัน/วัน รดขยะ จำนวน 2 คัน พื้นที่สำหรับกำจัดขยะ ทั้งหมด 19 ไร่ ใช้วิธีกำจัดขยะโดยวิธีฝังกลบ

คันที่	ขนาดบรรจุ ลบ.ม.	ชื่อเมื่อ...	ขยะที่ขนได้(ลบ.ม./วัน)
1	12 ลบ.ม	2545	12 ลบ.ม/วัน
2	14 ลบ.ม	2550	14 ลบ.ม/วัน

- 2) การป้องกัน ควบคุม กำจัดขุยลาย (ป้องกัน โรคไข้เลือดออก) โดยวิธีรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ กำจัดขุยลาย การใช้ทรายอะเบทกำจัดตัวอ่อน และการพ่นยา กำจัดขุยลายช่วงฤดูฝน คือ พฤษภาคม – กันยายน

3)ฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าช่วงฤดูร้อน คือ เม.ย. – พ.ค.  
 4) ป้องกันควบคุมโรคติดต่อ เช่น โรคไข้หวัดนก โรคฉี่หนู  
 5) งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้ สร้างจิตสำนึก และตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- 6) จัดกิจกรรมโครงการ รณรงค์เพื่อสุขภาพและอนามัย เช่น โครงการวิ่ง  
 7) เพื่อสุขภาพ ฯลฯ

### 3.8 โครงสร้างการบริหารงานและอำนาจหน้าที่

3.8.1 เทศบาลตำบลคำตากล้า ประกอบด้วย 2 องค์กร คือ สภาเทศบาล และคณะผู้บริหารท้องถิ่น

- 1) สภาเทศบาลตำบลคำตากล้า มีหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ ประกอบด้วย
- |                                |       |    |    |
|--------------------------------|-------|----|----|
| ประธานสภาเทศบาลตำบลคำตากล้า    | จำนวน | 1  | คน |
| รองประธานสภาเทศบาลตำบลคำตากล้า | จำนวน | 1  | คน |
| สมาชิกสภาเทศบาลตำบลคำตากล้า    | จำนวน | 10 | คน |
| เลขานุการสภาเทศบาลตำบลคำตากล้า | จำนวน | 1  | คน |
- อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาล
- ตราเทศบัญญัติของเทศบาล
  - ควบคุมการบริหารงานของฝ่ายบริหาร
  - ให้ความเห็นชอบในการอนุมัติงบประมาณ
  - พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการต่างๆ
  - พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องต่างๆตามที่กฎหมายกำหนด

2) คณะผู้บริหารเทศบาลตำบลคำตากล้า มีหน้าที่ทางด้านบริหารท้องถิ่น ประกอบด้วย

- |                                   |       |   |    |
|-----------------------------------|-------|---|----|
| นายกเทศมนตรีตำบลคำตากล้า          | จำนวน | 1 | คน |
| รองนายกเทศมนตรีตำบลคำตากล้า       | จำนวน | 2 | คน |
| เลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลคำตากล้า | จำนวน | 1 | คน |
| ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีตำบลคำตากล้า | จำนวน | 1 | คน |

### 3.8.2 อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารท้องถิ่น

- 1) ควบคุมและรับผิดชอบการบริหารกิจการของเทศบาลตามกฎหมาย
- 2) อำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของคณะผู้บริหาร
- 3) อำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น

### 3.8.3 การแบ่งส่วนราชการของเทศบาลตำบลคำตากกล้า แบ่งออกเป็น 8 ส่วน คือ

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) กองคลัง
- 3) กองช่าง
- 4) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 5) กองการศึกษา
- 6) กองวิชาการและแผนงาน
- 7) กองสวัสดิการสังคม
- 8) หน่วยตรวจสอบภายใน

### 3.8.4 อำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ

- 1) สำนักปลัดเทศบาล รับผิดชอบเกี่ยวกับส่วนราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล
- 2) กองคลัง รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี งานวัสดุและทะเบียนทรัพย์สิน งานจัดเก็บและพัฒนารายได้ และงานแผนที่ภาษี งานธุรการ
- 3) กองช่าง รับผิดชอบ งานธุรการ งานสาธารณูปโภค งานวิศวกรรม งานผังเมือง งานจัดสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ
- 4) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานส่งเสริมสุขภาพ งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ งานสัตว์แพทย์ และธุรการ
- 5) กองการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายของรัฐ ให้เป็นไปตามบทบัญญัติในแผนงานการจัดการศึกษา งานกีฬาและนันทนาการ งานศาสนาและศิลปวัฒนธรรม งานสังคมสงเคราะห์สวัสดิการสังคม งานพัฒนาชุมชน งานธุรการ

6) กองวิชาการและแผนงาน รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติ งานในหน้าที่ของงานธุรการ งานบริการและเผยแพร่วิชาการ และงานแผนและงบประมาณ

7) กองสวัสดิการสังคม รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านสังคม สงเคราะห์ งานสวัสดิการสังคมและพัฒนาชุมชน งานส่งเสริมอาชีพและพัฒนาสตรี การส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน

8) หน่วยตรวจสอบภายใน รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในเทศบาล ที่สังกัดในด้านงบประมาณ บัญชีวัสดุ รวมทั้งตรวจสอบหลักฐานเอกสารทางการเงิน ขอดเงิน การทำสัญญา การจัดซื้อพัสดุ การเบิกจ่าย การลงบัญชี การจัดเก็บรักษาพัสดุ ตรวจสอบการใช้และเก็บรักษายานพาหนะให้ประหยัด ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดตามตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 อัตรากำลังของเทศบาลตำบลคำตาก้า

ส่วนราชการ	พนักงานเทศบาล (ระดับ)								ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้าง		
	1	2	3	4	5	6	7	รวม		ภารกิจ	ทั่วไป	รวม
1. สำนักปลัดเทศบาล	-	1	2	1	2	2	2	10	-	17	6	23
2. กองคลัง	-	-	1	1	3	-	1	6	1	2	2	4
3. กองช่าง	-	-	1	-	2	1	-	4	-	3	16	19
4. กองสาธารณสุขฯ	-	-	-	-	1	1	1	3	1	3	5	8
5. กองการศึกษา	-	-	1	1	2	1	1	6	-	11	8	19
6. กองวิชาการฯ	-	-	-	2	1	1	-	4	-	1	1	2
7. กองสวัสดิการสังคม	-	-	-	-	2	1	-	3	-	2	2	4
8. หน่วยตรวจสอบฯ	-	-	-	-	1	-	-	1	-	1	-	1
<b>รวม</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>

ที่มา: ข้อมูลงานบริหารงานบุคคล ณ ตุลาคม 2557

## ระดับการศึกษาของบุคลากร (พนักงานเทศบาล)

มัธยมศึกษา/อาชีวศึกษา	จำนวน	7	คน
ปริญญาตรี	จำนวน	20	คน
ปริญญาโท	จำนวน	10	คน
	รวมจำนวน	37	คน

## 3.8.9 การคลังเทศบาลตำบลคำตากล้า

เนื่องจากเทศบาลตำบลคำตากล้า เป็นเทศบาลขนาดเล็กจึงมีรายได้ไม่มากนัก โดยมีรายได้ที่เทศบาลจัดเก็บเองและมีส่วนราชการอื่นจัดเก็บให้รวมทั้งเงินอุดหนุนทั่วไป ประมาณ 32 – 37 ล้านบาท

## 3.8.10 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

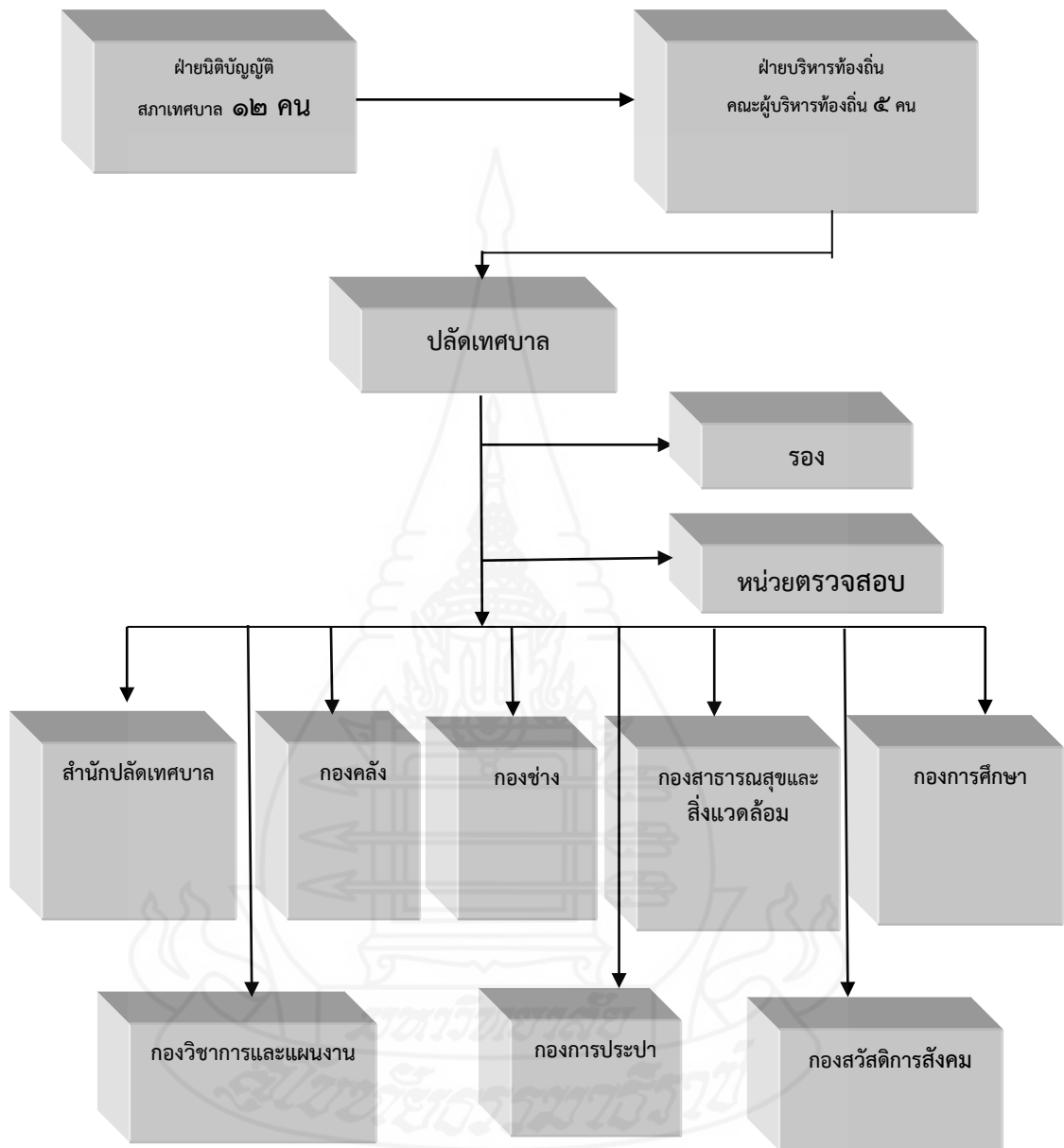
เทศบาลตำบลคำตากล้า มีวัสดุ – ครุภัณฑ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ ดังนี้

- เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จำนวน 1 คน
- บุคลากร อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ดับเพลิง จำนวน 7 คน
- เจ้าหน้าที่ อปพร. จำนวน 124 คน
- รถดับเพลิง จำนวน 1 คัน
- รถบรรทุกน้ำ จำนวน 1 คัน
- รถกระเช้า จำนวน 1 คัน
- รถตรวจการณ์เคลื่อนที่ จำนวน 1 คัน

การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง

- บุคลากรด้านรักษาความสงบฯ (เจ้าหน้าที่เทศกิจ) จำนวน 1 คน

### แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานเทศบาลตำบลคำตาก้า



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานเทศบาลตำบลคำตาก้า

ที่มา: อ่างโน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (พ.ศ. 2555 - 2559)

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา อยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 2) ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อย โดยข้าราชการในระดับต่างๆ มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยทั้ง 3 ตัวแปรสามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันได้ร้อยละ 73.0 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พงศ์กลิน เคลือบทอง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ประกอบด้วย การวางแผนการจัดการความรู้ การระบอบองค์ความรู้ การค้นหาความรู้ การสร้างและพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและค้นหาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการประเมินผลในการจัดการความรู้ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร การประสานงานและการสื่อสาร บรรยากาศในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและการจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กฎระเบียบข้อบังคับ รูปแบบการทำงานในหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรและงบประมาณ 3) แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ จะต้องตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ให้มุ่งพัฒนาคน มุ่งพัฒนางาน และมุ่งองค์กร ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุกๆ ด้านไปพร้อมๆ กัน

ศักดา มัชปาโต (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น



เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามระดับการจัดการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมมนากลุ่มพบว่า ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ มีความคิดในการแยกแยะความถูกต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นแนวทางปฏิบัติและมีการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม ทำให้เกิดการพัฒนาระบบงาน การคิดรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

อำนาจ คงสาคร (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทการบริหารจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดโรงเรียนโดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

จักรกริช อินทพันธุ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนดาราวิทยา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนดาราวิทยามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้คือความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน การมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง การมีบรรยากาศเปิดเผยการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายในการปฏิบัติผู้สนับสนุนมากมายการล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำและการมองอย่างเป็นระบบ

พรหมสรรค์ หมื่น ไชสง, เอนก ศิลปะนิลมาลัย, นลินรัตน์ อภิชาติ และธีระวัฒน์ เข็มแสง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. กระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และ การจัดการความรู้ 3 อันดับแรกได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และด้านการเรียนรู้ พิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการจัดการความรู้โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ปัญหาการจัดการความรู้ในโรงเรียนที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ที่นำมาวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมภาระงานการทำงาน เพื่อจัดการความรู้ยังมีลักษณะต่างคนต่างทำ บุคลากรขาดทักษะในการจัดเก็บความรู้และจัดการความรู้ในรูปแบบฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์

ปฤณพรรณ มฤคพิทักษ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะวัฒนธรรมมองค์การของ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างมาก นอกจากประเด็น โอกาสได้ร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การอย่าง เต็มที่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก นอกจาก ประเด็นการสนับสนุนเงินหรือทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างน้อยและข้อมูล จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มี ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะจากการศึกษาพบว่า 1) ควรเพิ่มการ แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อการพัฒนางานระหว่างบุคลากร 2) ควรเพิ่มการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง 3) ควรเสริมแรงกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้สนใจที่จะพัฒนาความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพในการทำงาน 5) ควรพัฒนา หน่วยงานต่างๆ ในคณะรัฐศาสตร์ให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งให้หน่วยงานต่างๆ ได้พัฒนาตนเองและบุคลากรในหน่วยงานอย่างจริงจังตามบทบาทภารกิจของตน 6) ควรมีการเก็บ ฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ เพื่อให้การสืบค้นทำได้ง่ายขึ้น พร้อมไปกับการสร้างระบบการ จัดเก็บข้อมูลบุคลากรอันจะเป็นประโยชน์ในการสืบต่อความรู้ขององค์การที่สะสมมา

ไพวรรณ เทือกทอง, สุรพล เสาร์ม, และกฤตพา แสนชัยธร (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้ระบบ สารสนเทศการจัดการทางการเงินของรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานระบบ GFMIS จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า มีสถานภาพในองค์กรเป็นข้าราชการ มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และมี ระยะเวลาการใช้ระบบ GFMIS 2-4 ปี ความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีต่อ ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศทางการเงินของรัฐบาลโดยรวม พบว่า อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเผยแพร่ความรู้ การใช้ความรู้ การค้นหาความรู้ ความ โปรงใส เวลา อยู่ในระดับมาก ส่วนการสร้างความรู้ การประมวลผลความรู้ ความถูกต้องของ สารสนเทศ และค่าใช้จ่าย พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ และประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศทางการเงินของรัฐบาลที่ระดับมาก ปัญหา

และอุปสรรคที่สำคัญในการจัดการความรู้และประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้สารสนเทศทางการเงินของรัฐบาล คือ การประมวลผลทางระบบล่าช้าในการปฏิบัติงาน บางหน่วยงานมีความเข้าใจสารสนเทศไม่เพียงพอ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมาก เป็นค่ากระดาษ หมึกพิมพ์ จากการเรียนรู้โดยการลงมือทดลองอยู่กับระบบงานใหม่

ธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวัดผลอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด 2) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ และด้านการจัดเก็บความรู้ที่อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด 3) ปัจจัยด้านองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการจัดการความรู้ค่อนข้างมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.639 และ 0.603 ตามลำดับ ส่วนด้านการวัดผล ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านภาวะผู้นำมีผลต่อการจัดการความรู้ปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.592 0.591 และ 0.453 ตามลำดับ และการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน

พรทิชา วันตา (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยโรงเรียนที่มีครูที่มีประสบการณ์มาก มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์น้อย หากจำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ด้านความรู้แห่งตน กับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความ คิดเชิงระบบ ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนประถมศึกษา มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาส และหากจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ยกเว้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

มุธีร่า ยามู (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1) ครูผู้สอนมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมมาก 2) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe ส่วนใหญ่ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กตามลำดับ 4) ครูที่มีวิทยฐานะ และไม่มีวิทยฐานะ มีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 5) ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 มีดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับการอบรมอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอก และผู้บริหารสถานศึกษาจัดวัสดุอุปกรณ์ทาง เทคโนโลยี และโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งานอย่างเพียงพอต่อบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น

ชุตินธร มหามานุกูล (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท โกลว์ จำกัด ที่มีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท โกลว์ จำกัด ที่มีต่อการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านกระบวนการจัดการความรู้และด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการวัดผลการจัดการความรู้อยู่ในระดับน้อย 2) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท โกลว์ จำกัด ที่มีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ ด้านการวัดผลการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน

นันทะ บุตรน้อย (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการวัดผล 2) การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านการเรียนรู้ ยกเว้นการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้อยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ และ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการวัดผล ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุษบา มณีวงศ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านจุดประสงค์ร่วมที่ชัดเจน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการวัดและประเมินผลในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ 4) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ จุดประสงค์ร่วมที่ชัดเจน วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นัยนา ทศพร (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ในขณะที่ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้

ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน ขณะที่พนักงานที่มีระดับงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ความคิดเห็นต่อปัญหาในการจัดการความรู้ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัญหาสำคัญได้แก่ การสร้างและแสวงหาความรู้ โดยเฉพาะความไม่เป็นปัจจุบันของระบบสารสนเทศของหน่วยงาน และการขาดความสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความรู้ ในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ควรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานในการเพิ่มเติมและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

ภิญญา อุ่นเที้ยว (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการสร้างและการแสวงหาความรู้ การเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการบ่งชี้ความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การประมวลผลการกลั่นกรองความรู้ และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง 2) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 36.8 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี/สูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 84.30 ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 34.00 ประสบการณ์ทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเฉลี่ย 1.1 ปี จำนวนครั้งของการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาเฉลี่ย 7.37 ครั้ง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ส่วนการวัดผลและโครงสร้างพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง และ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน รองลงมา การวัดผล การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ โดยสามารถร่วมกันอภิปรายการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ร้อยละ 76.6 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ศึกษาความคิดเห็นจากพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร จำนวน 119 คน จำแนกเป็นพนักงาน 37 คน ลูกจ้างประจำ 2 คน ลูกจ้างชั่วคราว 80 คน (ที่มา: แผนอัตรากำลังปีงบประมาณ 2558)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร จำนวน 119 คน มีวิธีการได้มาดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างใน จักรกฤษณ์ ตำราญใจ, 2542) จากประชากรจำนวน 119 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 92 คน

1.2.2 สุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก เพื่อให้ได้ชื่อผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างและพัฒนาขึ้นจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี หลักการและวรรณกรรมต่างๆ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวนทั้งหมด 5 ข้อ

**ตอนที่ 2** ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลตากถ้ำ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่ามี 5 ระดับของลิเคิร์ตมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งๆที่ผู้อื่นทำได้ดีเป็นอย่างไร และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จำนวนทั้งหมด 25 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะเกี่ยวกับหน่วยงานในเรื่องต่างๆ

สำหรับเครื่องมือในการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ต้องมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการศึกษามากที่สุด ผู้ศึกษาจึงดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือศึกษาตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด
- 2.2 กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร
- 2.3 กำหนดประเด็นเนื้อหาและตัวบ่งชี้ที่ต้องการทราบ
- 2.4 เขียนคำถาม โดยการร่างคำถามแต่ละข้อตามประเด็นและตัวบ่งชี้ที่กำหนด
- 2.5 เรียงข้อคำถามและจัดรูปแบบ นำข้อคำถามแต่ละข้อมาจัดเรียงรวมกันเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด พร้อมทั้งมีการชี้แจงการตอบไว้อย่างครบถ้วน
- 2.6 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข
- 2.7 ปรับปรุงเครื่องมือตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ข้อเสนอแนะ
- 2.8 นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุง และผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ด้านเนื้อหาและความเหมาะสม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ (Index of Objective Congruence: IOC) ซึ่งทุกข้อคำถามมีดัชนีความสอดคล้อง 0.7 ขึ้นไป



2.9 นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะไว้มาปรับปรุงแก้ไข โดยพิจารณา ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้แล้วนำไป ทดลอง (tryout) กับประชากรกลุ่มอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรจำนวน 30 คน

2.10 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เท่ากับ 0.95

2.11 ปรับปรุงแบบสอบถามตามความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้า อิสระและนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

3.1 ขออนุญาตความร่วมมือในการวิจัยจากสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย โขทัยธรรมมาธิราช ถึงนายกเทศมนตรีตำบลคำตาก้ำ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ประสานขออนุญาตนายกเทศมนตรีตำบลคำตาก้ำ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและขอ ความร่วมมือจากจากพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานที่อยู่ในเทศบาลตำบล คำตาก้ำโดยนำแบบสอบถามนำส่งให้ผู้เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวน 92 ฉบับ พร้อมทั้ง นัดหมายกำหนดเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน

3.3 เมื่อครบกำหนดไปปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 92 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มาดำเนินการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อ อธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การคำนวณหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่า ร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบของตาราง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร โดยใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เป็นมาตรวัดลักษณะของข้อความที่ใช้มีลักษณะเชิงบวก ซึ่งประยุกต์ใช้สเกลคำถาม 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2550: 74 - 84) มีเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปรผลระดับความคิดเห็นของพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้าโดยแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์เฉลี่ย (Best, 1977 อ้างใน วาริน แซ่ตัน, 2543) ดังนี้

- 4.50 - 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ระดับมาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยนำค่าที่ได้มาทำการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้า เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่า t-Test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ด้วยค่า F-test หากพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะใช้การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอวิธีการและผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สำหรับตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (92 คน)	ร้อยละ (100)
เพศ	ชาย	50	54.35
	หญิง	42	45.65
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	13	14.13
	30 - 39 ปี	58	63.04
	40 - 49 ปี	14	15.22
	50 - 59 ปี	7	7.61
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	52.17
	ปริญญาตรี	36	39.13
	ปริญญาโท	8	8.70
ตำแหน่ง	ลูกจ้างชั่วคราว	53	57.61
	ลูกจ้างประจำ	2	2.17
	พนักงานเทศบาล	37	40.22
ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี	29	31.52
	5 - 10 ปี	42	45.65
	11 - 15 ปี	16	17.39
	มากกว่า 15 ปี	5	5.43

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 54.35 มีอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 63.04 การศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 52.17 ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 57.61 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเทศบาล ตำบล คำตากล้า จังหวัดสกลนคร 5-10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 45.65

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของ เทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้ศึกษาได้นำคำตอบจากแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร โดยจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้านแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ประเด็นการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	4.11	0.67	มาก
2. ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ	3.89	0.65	มาก
3. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนเองในอดีต	4.35	0.66	มาก
4. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี	4.06	0.61	มาก
5. ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	4.11	0.67	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.10	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ( $\bar{X} = 4.35$ ) ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ด้านการถ่ายทอด

ความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.11$ ) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่น  
ทำได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.06$ ) ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.89$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ใน  
แต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่ม  
ตัวอย่างในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์กรมีการกระจายความรับผิดชอบ หรือมอบหมายงาน ให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน	4.18	0.78	มาก
2. บุคลากรในองค์กร มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและการทำงาน	4.01	0.79	มาก
3. บุคลากรเปิดกว้างทางความคิดที่จะเรียนรู้เพื่อนำมาจัดการ กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	4.11	0.87	มาก
4. มีการร่วมกันคิดการทำงานที่ผสมผสานความสามารถ ของแต่ละคน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.15	0.78	มาก
5. บุคลากรใช้ความรู้ในศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน	4.08	0.76	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.11	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา  
องค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จใน  
การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ องค์กรมีการกระจายความรับผิดชอบ  
หรือมอบหมายงานให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมาคือ  
มีการร่วมกันคิดการทำงานที่ผสมผสานความสามารถของแต่ละคน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น  
( $\bar{X} = 4.15$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในองค์กรมีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้  
เพื่อพัฒนาตนเองและการทำงาน ( $\bar{X} = 4.01$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ

ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคน ได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	4.00	0.74	มาก
2. บุคลากรมีความกระตือรือร้นและค้นหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่	3.98	0.73	มาก
3. บุคลากรมีการติดตามความรู้และข่าวสารในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	4.01	0.78	มาก
4. มีการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในองค์กร และภายนอกองค์กร	3.77	0.83	มาก
5. บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้ไปสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3.70	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.89	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ในด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ บุคลากรมีการติดตามความรู้และข่าวสารในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.01$ ) รองลงมาคือ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคน ได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ( $\bar{X} = 4.00$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้ไปสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ( $\bar{X} = 3.70$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต

ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ได้นำความรู้ที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น	4.38	0.71	มาก
2. บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความคิดและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้	4.36	0.66	มาก
3. บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.73	มาก
4. บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง	4.29	0.82	มาก
5. มีการร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย	4.34	0.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.35	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ในด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมาคือ ได้นำความรู้ที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.38$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง ( $\bar{X} = 4.29$ )



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี

ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการค้นหาและรวบรวมความรู้จากบุคคลในองค์กรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญโดยตรง	4.01	0.76	มาก
2. มีการรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ง่าย	3.88	0.66	มาก
3. มีการจัดประชุมหรือจัดกิจกรรม เพื่อแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน	3.87	0.80	มาก
4. มีการสอบถามความรู้โดยใช้กระบวนการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือผู้ที่มีความชำนาญ	4.28	0.79	มาก
5. มีการถอดประสบการณ์จากผู้ที่มีความชำนาญในการทำงานออกมาเป็นความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้	4.24	0.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ในด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อคือ มีการสอบถามความรู้โดยใช้กระบวนการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือผู้ที่มีความชำนาญมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมาคือ มีการถอดประสบการณ์จากผู้ที่มีความชำนาญในการทำงานออกมาเป็นความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.24$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดประชุมหรือจัดกิจกรรมเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในแต่ละด้านของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. องค์กรมีการจัดอบรมสัมมนา เพื่อให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.70	0.89	มาก
2. องค์กรมีเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เช่น e-mail Facebook กระดานข่าว ห้องสนทนาสำหรับการสื่อสารแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้	4.34	0.75	มาก
3. องค์กรให้ทุนสนับสนุนกับบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร	3.85	0.74	มาก
4. องค์กรมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ โดยการสอนงานจากหัวหน้างาน ผู้เชี่ยวชาญ และเพื่อนร่วมงาน	4.34	0.82	มาก
5. องค์กรมีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.32	0.84	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.11	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ในด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ องค์กรมีเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เช่น e-mail Facebook กระดานข่าว ห้องสนทนาสำหรับการสื่อสารแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับองค์กรมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ โดยการสอนงานจากหัวหน้างาน ผู้เชี่ยวชาญ และเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมาคือ องค์กรมีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.32$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรมีการจัดอบรมสัมมนา เพื่อให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.70$ )

### ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8-4.14 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ด้านเพศ

เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	50	4.10	0.583	0.026	0.820
หญิง	42	4.10	0.529		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้าที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ด้านอายุ

ปัจจัยส่วนบุคคล	SS	df	MS	F	Sig.
อายุระหว่างกลุ่ม	0.155	3	0.052	0.163	0.921
ภายในกลุ่ม	27.942	88	0.318		
รวม	28.097	91			

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้าที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านระดับการศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล	SS	df	Ms	F	Sig.
ระดับการศึกษาระหว่างกลุ่ม	4.063	2	2.031	7.523	0.001*
ภายในกลุ่ม	24.034	89	0.270		
รวม	28.097	91			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้าที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านระดับการศึกษาเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.18	-	-0.300*	0.422
ปริญญาตรี	3.88		-	-0.722*
ปริญญาโท	4.61			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาโท มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ปัจจัยส่วนบุคคล		SS	df	Ms	F	Sig.
ตำแหน่งหน้าที่ความ รับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	0.935	2	0.468	1.532	0.222
	ภายในกลุ่ม	27.162	89	0.305		
รวม		28.097	91			

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้าที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล		SS	df	Ms	F	Sig.
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.759	3	0.920	3.194	0.027*
	ภายในกลุ่ม	25.338	88	0.288		
รวม		28.097	91			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้าที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
น้อยกว่า 5 ปี	4.05	-	-0.010	0.093	0.758*
5 - 10 ปี	4.04		-	-0.103	0.768*
11 - 15 ปี	4.14			-	-0.665
มากกว่า 15 ปี	4.81				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้าที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การมากกว่ากลุ่มอื่น

ตารางที่ 4.15 สรุปสมมติฐานการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้าที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้าที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้าที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้าที่มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้าที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้าที่มีระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้ศึกษาสามารถสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร จำนวน 119 คน จำแนกเป็น พนักงาน 37 คน ลูกจ้างประจำ 2 คน ลูกจ้างชั่วคราว 80 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาสร้างและพัฒนาขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร และตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด



ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ มี 2 ตัวแปร คือ

*ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)* ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

*ตัวแปรตาม (Dependent Variable)* ได้แก่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งทีผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้ศึกษานำส่งแบบสอบถามจำนวน 92 ฉบับ ให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาทั้งหมด 92 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผล โดยนำเสนอในรูปตาราง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่า t-Test และค่า F-test เพื่อหาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร

### 1.3 ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา เรื่อง “ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาลตำบลคำตากล้า จังหวัดสกลนคร” สามารถสรุปผลได้ดังนี้

**1.3.1 ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การ** พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับกับด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งทีผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านทดลองแนวทางใหม่ๆ ตามลำดับ ซึ่งวิเคราะห์รายละเอียดในแต่ละด้านได้ ดังนี้

ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ องค์กรมีการกระจายความรับผิดชอบหรือมอบหมายงานให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ มีการร่วมกันคิดการทำงานที่ผสมผสาน

ความสามารถของแต่ละคนเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรในองค์กรมีความใฝ่รู้กระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและการทำงาน

ด้านทดลองแนวทางใหม่ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ บุคลากรมีการติดตามความรู้และข่าวสารในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ องค์กรเปิด โอกาสให้บุคลากรแต่ละคนได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้ไปสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ได้นำความรู้ที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง

ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ มีการสอบถามความรู้โดยใช้กระบวนการสอนงานโดยหัวหน้าหรือผู้ที่มีความชำนาญมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ มีการถอดประสบการณ์จากผู้ที่มีความชำนาญในการทำงานออกมาเป็นความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดประชุมหรือจัดกิจกรรมเพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน

ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ องค์กรมีเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เช่น e-mail Facebook กระดานข่าวห้องสนทนา สำหรับการสื่อสารแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับองค์กรมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้จากหัวหน้างาน ผู้เชี่ยวชาญ และเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ องค์กรมีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรมีการจัดอบรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้

**1.3.2 ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล** พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน ขณะที่บุคลากรที่มีระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร” ผู้ศึกษามีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

**2.1 ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของบุคลากรเทศบาลตำบลคำตากกล้า จังหวัดสกลนคร** พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้ดีเป็นอย่างดี ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรหมสรรค์ หมั่น ไชสง เอนก ศิลปะนิลมาลัย นลินรัตน์ อภิชาติ และธีระวัฒน์ เขียมแสง (2551) เรื่องการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการจัดการความรู้ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และด้านการเรียนรู้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ จักรกริช อินทพันธุ์ (2551) เรื่องสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนดาราวิทยา พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน การมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง การมีบรรยากาศเปิดเผยการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายในการปฏิบัติ ผู้สนับสนุนมากมาย การล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับการศึกษาของ นันทะ บุตรน้อย (2554) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง พบว่า การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านจัดการ

ความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้และด้านการเรียนรู้ ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลคำตากล้า มีความเห็นว่าเทศบาลตำบลคำตากล้ามีการปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดระเบียบ กฎหมายและแนวทางปฏิบัติของส่วนราชการ โดยตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา รูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่ค้นพบจากการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดแนวคิดในการปฏิบัติงานแบบใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้บุคลากรมีทักษะในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ

**2.2 การทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลตำบลคำตากล้าที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน**  
 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรไม่แตกต่างกัน ขณะที่บุคลากรที่มีระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อำนวย คงสาคร (2550) เรื่องบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางประกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ประสบการณ์การบริหารมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ชีระวัฒน์ ช้องประเสริฐ (2553) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ นัยนา ทศพร (2555) เรื่องความสำเร็จในการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ภิญญา อุ้นเทียว (2556) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลคำตากล้า มีความเห็นว่า สาเหตุที่บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มี

ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน เนื่องจากระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของบุคคลในการรวบรวม กลั่นกรอง และประมวลผลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับบุคลากรขององค์กรให้สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ ซึ่งบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าและมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มากกว่า โดยปกติจะมีระดับความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถที่สูงกว่า ส่งผลให้มุมมองในเรื่องความสำเร็จแตกต่างกัน แต่มีข้อสังเกตจากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรต่ำกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อาจเกิดจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษารั้งนี้

ผลจากการศึกษารั้งนี้พบว่า ประเด็นการจัดการความรู้ที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้ดีเป็นข้อดี ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.1.1 เทศบาลตำบลคำตาก้า ควรสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น โดยมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำ และมีการแบ่งปันข้อมูลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน กรณีบุคลากรบางรายติดภารกิจอื่นหรือไม่สามารถมาปฏิบัติงาน บุคลากรคนอื่นๆสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

3.1.2 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นเทศบาลตำบลคำตาก้า ควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากองค์กรอื่นที่อยู่ใกล้เคียง หรือส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอทั้งในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และระหว่างเทศบาลตำบลอื่นๆ ที่อยู่ใกล้เคียง ตลอดจนการจัดอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานให้พัฒนาอย่างยั่งยืน

3.1.3 ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดบันทึกการทำงานของตนเอง หรือรวบรวมเอกสาร เพื่อเป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน และมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือใช้ข้อมูลร่วมกันได้

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลอื่นๆ ในจังหวัดสกลนคร เพื่อเปรียบเทียบกับเทศบาลตำบลคำตากล้า

3.2.3 ควรศึกษาการมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรในเทศบาลตำบลคำตากล้า เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและส่งเสริมการจัดการความรู้ของบุคลากรในเทศบาลตำบลคำตากล้า





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *พื้นฐานการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จันทร์ฤทธิ์ ปฐมเล็ก. (2547). “การจัดการความรู้ก้าวสู่ยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้.” *วารสารนักบริหาร*. 24, 2 (เมษายน – มิถุนายน): 116.
- จักรกริช อินทพันธุ์. (2551). *สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาราวิทยา*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บুকฟอยท์.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นันทวรรณคณะกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวนพิศ ปลุกสร้าง. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอู่ตุนิยมวิทยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชุตินธร มหามุกุล. (2554). *ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท โกลว์ จำกัด ที่มีต่อการจัดการความรู้ในองค์กร*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์. (2552). *ทฤษฎีการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). *การวิเคราะห์และการออกแบบระบบสารสนเทศ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐนันท์ ยอดนพเกล้า. (2548). *การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ อำเภอเมืองจังหวัดสุรินทร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.



- ชัยลักษณ์ พลายน้อย. (2552). *การจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, นครศรีธรรมราช.
- ธีรวัฒน์ ช้องประเสริฐ. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ธีระ รุณเจริญ. (2548). *สู่ความเป็นมืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ธีวินท์ เจริญแพทย์. (2552). *การจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, นครศรีธรรมราช.
- นันทะ บุตรน้อย. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นัยนา ทศพร. (2555). *ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- น้ำทิพย์ วิชาวิน และนางเยาว์ เปรมกมลเนตร. (2551). *นวัตกรรมห้องสมุดและการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอทีโซลูชั่น.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2549). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาดและคณะ. (2550). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กอพลินธุ์: ประสาน.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). *Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: จีรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.
- บุญดี บุญญากิจ. (2548). *การจัดการความรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: จีรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

- บุษบา มณีวงศ์. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). “การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ.” วารสารนักบริหาร  
25,4 (ตุลาคม – ธันวาคม): 39-42.
- ปฤฒพรหม มฤคพิทักษ์. (2551). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- พงศ์กลิน เคลือบทอง. (2550). การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พรทิวา วันตา. (2553). องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงานเขตมีนบุรี.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรรณี สวานเพลง. (2552). เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้.  
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2549). การจัดการความรู้สู่ทุนทางปัญญา. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี  
สารสนเทศ: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- พิเชฐ บัญญัติ. (2550). “การจัดการความรู้ในองค์กร” วารสารสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.  
13 (มกราคม – ธันวาคม): 1-16.
- พิรศักดิ์ วรสุนทโรสถ. (2554). วัตรอยเท้าช้าง. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ศรีเมือง.
- ไพวรรณ เทือกกอง, สุรพล เสาร์ม, และกฤตพา แสนชัยธร. (2552). “การวิจัยบทบาทความสัมพันธ์  
ของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้ระบบ  
สารสนเทศ การจัดการทางการเงินของรัฐบาล.” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม. 3, 3: 59-68
- เขี้ยว ยามู. (2553). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของ  
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3. (สารนิพนธ์ปริญญา  
ศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

- ภิญญา อุ่นเที้ยว. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดอุดรธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,  
 นนทบุรี.
- บุรพร สุทธรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟพรีนธ์.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร:  
 พิทักษ์อักษร.
- รักษ์ วิศุกกาญจน์. (2552). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่าย  
 ปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน*. (การค้นคว้าอิสระปริญญา  
 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การบริหารเทคโนโลยี) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
 กรุงเทพมหานคร.
- โรแบร์ พอลล์ เจมส์. (2543). *หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ*.  
 (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วาริน แซ่ตัน. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ อุบลราชธานี*.  
 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- วาโร เฟ็งสวัสดิ์. (2553). *สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร:  
 สุวีริยาสาส์น.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่*. นครศรีธรรมราช:  
 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- \_\_\_\_\_. (2547). *การจัดการความรู้ คืออะไร ไม่ทำไม่รู้*. กรุงเทพมหานคร: ดีไซร์.
- \_\_\_\_\_. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ตาตา พับลิเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2549). *KM วันละคำ*. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วีระพล บุตรีรัฐ. (2543). *PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร: ประชาชน
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2554). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร:  
 ชีระป้อมวรรณกรรม
- ศักดิ์ดา มัชปาโต. (2550). *ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 ขอนแก่น เขต 5*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี, เลข.

- ศุภัญญา พัฒนภักดี. (2554). *การจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*.  
(การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, นครศรีธรรมราช.
- สมชาย กิจยรรยง. (2546). *เทคนิคการถ่ายถอดอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร:  
อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษายุคใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*.  
(พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี: อุบลกิจจออฟเซท.
- สรรค์ หมั่นไชสง และคนอื่นๆ. (2551). “การจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1.” *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*  
2, 3: 115-125.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *การเรียนรู้บูรณาการ: ยุทธศาสตร์ครูปฏิรูป*.  
กรุงเทพมหานคร: อูษา.
- สุประภาดา โชติมณี. (2551). *จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ*. กรุงเทพมหานคร:  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุมนา บุญหลาย. (2550). *การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงพยาบาลศิริราช*. (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ. (2548). *การจัดการความรู้*. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพมหานคร: พลพิมพ์.
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). *การจัดการความรู้แบบปฐมบท*. นครปฐม: เกษมพรินต์ติ้ง กรุ๊ป.
- อำนาจ คงสาคร. (2550). *บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาระยอง เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
(การบริหารการศึกษา) ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. (2553). *การควบคุมการวัดประเมินและการจัดการความรู้*  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Boyett, H. Joseph and Boyett, T. Jimmie. (2001). *The Guru Guide to the Knowledge Economy:  
The Best Ideas for Profitably in a Hyper – Competitive World*. New York:  
John Wiley & Son Inc.

Garvin, D.A. (1993). "Building a learning organization." *Harvard Business Review*.

71 (July-August): 78-91.

Henrie, Mogan and Hedgepeth, Oliver. (2003). "Size is important in knowledge Management."

*Journal of Knowledge Management Practice*. (November): 7.

Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for*

*Corporate Learning*. Palo Alto: Davies – Black.

Rumizen, C. Melissie. (2002). *The complete idiot's guide to knowledge management*.

Madison: CWL Publishing.

Singapore Productivity and Standard Board. (2001). *Primer on Knowledge Management*.

Singapore: Integrated Press.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

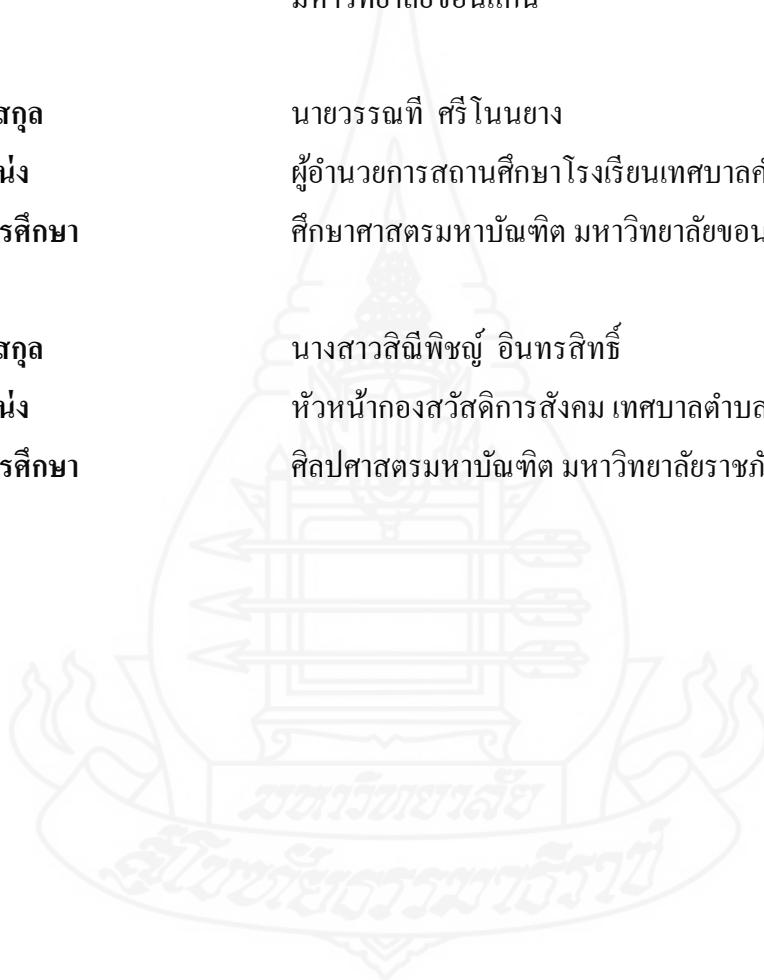
สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ – สกุล  
ตำแหน่ง  
วุฒิการศึกษา  
ส.ต.ต.ภาณุกฤษ หาริชัย  
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคำตากล้า  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ชื่อ – สกุล  
ตำแหน่ง  
วุฒิการศึกษา  
นายวรรณที ศรีโนนยาง  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลคำตากล้า  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. ชื่อ – สกุล  
ตำแหน่ง  
วุฒิการศึกษา  
นางสาวสิณีพิชญ์ อินทรสิทธิ์  
หัวหน้ากองสวัสดิการสังคม เทศบาลตำบลคำตากล้า  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร





### ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การ  
ของเทศบาลตำบลคำตากล้า

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	$\Sigma R$	IOC	สรุปผล
1.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
1.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
1.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
1.4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
1.5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2.4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2.5	1	0	1	2	0.7	ใช้ได้
3.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3.4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3.5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4.4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4.5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5.4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5.5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ค่า IOC = 24.7/25</b>					<b>0.98</b>	<b>ใช้ได้</b>

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



## แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การของเทศบาลตำบลคำตาก้า  
จังหวัดสกลนคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ผู้ศึกษาทำขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการศึกษาอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตาก้า
3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร
  - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะเกี่ยวกับหน่วยงานในเรื่องต่างๆ
4. การตอบแบบสอบถาม
  - 4.1 กรุณาอ่านคำชี้แจงก่อนลงมือตอบแบบสอบถาม
  - 4.2 กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อและตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ คำตอบของท่านถือเป็นความลับและจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ของการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อท่านในทุกด้าน แต่อย่างใด

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากทุกท่านเป็นอย่างดี และขอกราบขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

กวิสรา ศิริकरण์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงาน  
ในเทศบาลตำบลคำตากล้า

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ
 

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

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 - 39 ปี
<input type="checkbox"/> 40 - 49 ปี	<input type="checkbox"/> 50 - 59 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในเทศบาลตำบลคำตากล้า
 

<input type="checkbox"/> ลูกจ้างชั่วคราว	<input type="checkbox"/> ลูกจ้างประจำ
<input type="checkbox"/> พนักงานเทศบาล	
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลคำตากล้า
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี
<input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี

## ตอนที่ 2 ความสำเร็จในการจัดการความรู้

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในคำตอบที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
กำหนดระดับของความคิดเห็นดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง      2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย  
4 หมายถึง เห็นด้วยมาก            1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด  
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ประเด็นการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ</b>					
1.1 องค์กรมีการกระจายความรับผิดชอบ หรือมอบหมายงานให้ทุกคน ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน					
1.2 บุคลากรในองค์กร มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและการทำงาน					
1.3 บุคลากรเปิดกว้างทางความคิดที่จะเรียนรู้เพื่อนำมาจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการทำงานได้					
1.4 มีการร่วมกันคิดการทำงานที่ผสมผสานความสามารถของ แต่ละคน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1.5 บุคลากรใช้ความรู้ในศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหา ในการทำงาน					
<b>2. ด้านการทดลองแนวทางใหม่</b>					
2.1 องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคน ได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
2.2 บุคลากรมีความกระตือรือร้นและค้นหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่					
2.3 บุคลากรมีการติดตามความรู้และข่าวสารในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
2.4 มีการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในองค์กรและ ภายนอกองค์กร					
2.5 บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้ไปสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรม ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้					

ประเด็นการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>3. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต</b>					
3.1 ได้นำความรู้ที่ผ่านมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น					
3.2 บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความคิดและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้					
3.3 บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
3.4 บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของตนเอง					
3.5 มีการร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย					
<b>4. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี</b>					
4.1 มีการค้นหาและรวบรวมความรู้จากบุคคลในองค์กรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญโดยตรง					
4.2 มีการรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ง่าย					
4.3 มีการจัดประชุมหรือจัดกิจกรรม เพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน					
4.4 มีการสอบถามความรู้โดยใช้กระบวนการสอนงาน โดยหัวหน้างานหรือผู้ที่มีความชำนาญ					
4.5 มีการถอดประสบการณ์จากผู้ที่มีความชำนาญในการทำงาน ออกมาเป็นความรู้ เพื่อให้ถ่ายทอดการเรียนรู้					
<b>5. ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</b>					
5.1 องค์กรมีการจัดอบรมสัมมนา เพื่อให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
5.2 องค์กรมีเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เช่น e-mail Facebook กระดานข่าว ห้องสนทนาสำหรับการสื่อสารแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้					
5.3 องค์กรให้ทุนสนับสนุนกับบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร					
5.4 องค์กรมีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ โดยการสอนงาน จากหัวหน้างาน ผู้เชี่ยวชาญ และเพื่อนร่วมงาน					
5.5 องค์กรมีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง					



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวกวิสรา ศิริการณ
วัน เดือน ปีเกิด	3 กรกฎาคม 2523
สถานที่เกิด	เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ. 2545 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2552
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเทศบาลตำบลคำตาก้า จังหวัดสกลนคร
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

