

การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช



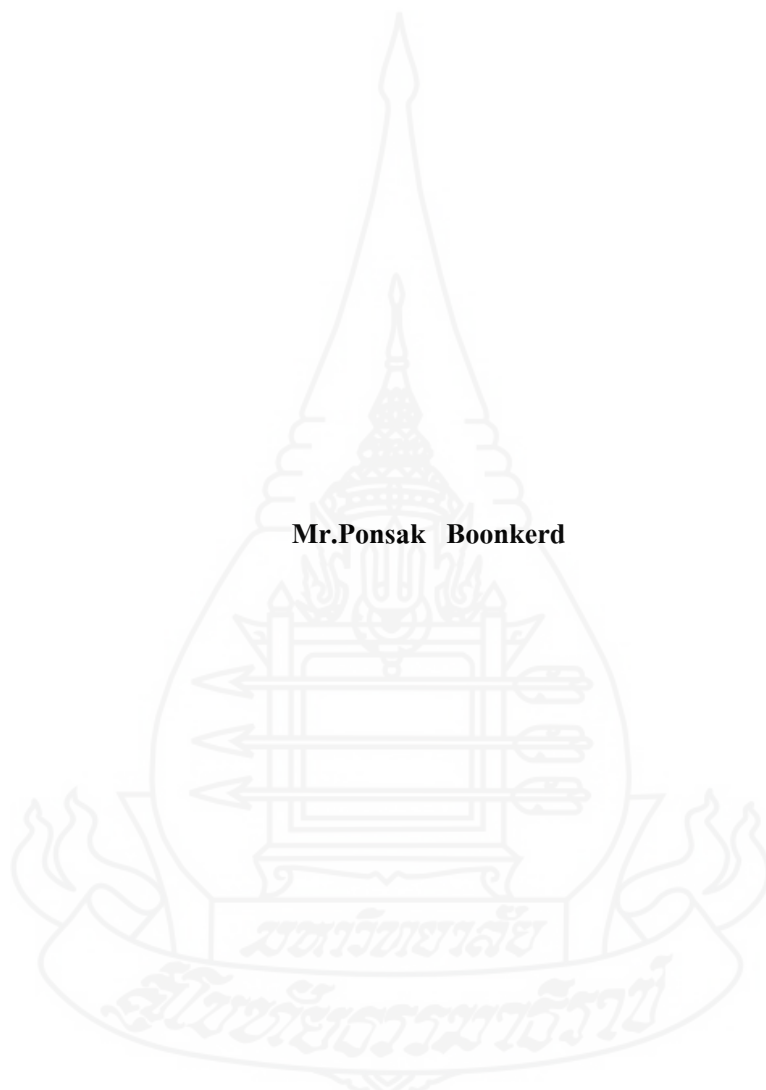
นายพลศักดิ์ บุญเกิด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

พ.ศ. 2553

Development of Knowledge Management of Nakhon Si Thammarat Central Prison

Mr.Ponsak Boonkerd



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

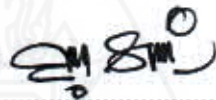
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ชื่อและนามสกุล นายพลศักดิ์ บุญเกิด
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป
2. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



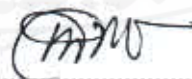
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



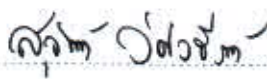
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

ผู้วิจัย นายพลศักดิ์ บุญเกิด รหัสนักศึกษา 2513006821 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป (2) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต

ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาวิเคราะห์การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ การกำเนิดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และด้านการประเมินผล (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช (3) ศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช (4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชทุกคน ประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้าง รวมทั้งหมดจำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าถดถอยเชิงพหุ และการทดสอบค่าที ในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการวิเคราะห์สรุปข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการความรู้ภายในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีการดำเนินการด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด และดำเนินการในด้านการแบ่งปันความรู้ในระดับน้อยที่สุด (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชโดยมีผลทำให้การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชมีมากขึ้นคือปัจจัยด้านการกำเนิดความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และด้านการแบ่งปันความรู้ ตามลำดับ (3) ปัญหาในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชที่สำคัญคือ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร บุคลากรขาดความสนใจใฝ่รู้ และวัฒนธรรมขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (4) แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชคือ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโดยสนับสนุนในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ควรดำเนินการให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และควรเร่งสร้างวัฒนธรรมในการสนใจใฝ่รู้และนำความรู้มาพัฒนาการทำงานร่วมกัน จึงจะทำให้การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ การจัดการความรู้ เรือนจำ จังหวัดนครศรีธรรมราช

Thesis title: Development of Knowledge Management of Nakhon Si Thammarat Central Prison

Researcher: Mr.Ponsak Boonkerd ; **ID:** 2513006821;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: Dr.Chira Prateep, Associate Professor ; (2) Dr.Sanae Juito, Associate Professor; **Academic year:** 2010

Abstract

This research aimed to (1) analyze knowledge management of Nakhon Si Thammarat Central Prison in aspects of understanding of knowledge management, knowledge generation, store of knowledge, knowledge sharing, knowledge utilization, support of executives, organization culture, technology and evaluation (2) study factors affecting the knowledge management of Nakhon Si Thammarat Central Prison (3) study problems of knowledge management of Nakhon Si Thammarat Central Prison (4) study the ways to develop knowledge management of Nakhon Si Thammarat Central Prison.

Populations in this research were all 217 staff of Nakhon Si Thammarat Central Prison comprising civil services, and employees. Research instrument were questionnaires and interviews. The statistics used in analyzing quantitative data were percentage, frequency, mean, standard deviation, multiple regressions and t-test. For qualitative data analysis, content analysis were utilized.

The research found that: (1) Overall knowledge management of Nakhon Si Thammarat Central Prison were in moderate level. In aspects of understanding of knowledge management were in the highest level and in aspects of knowledge sharing were in the lowest level. (2) Factors affecting knowledge management of Nakhon Si Thammarat Central Prison in terms of more affective knowledge management were knowledge generation, support of executives, organization culture, understanding of knowledge management and knowledge sharing respectively. (3) Problems of knowledge management of Nakhon Si Thammarat Central Prison were lacking of support from executives, less in being interested in learning of staff, and organization culture was still not conducive to knowledge management. (4) Guideline for knowledge management development of Nakhon Si Thammarat Central Prison were that the executives should lead the change by supporting entire steps of knowledge management process, promote all staff to involve in knowledge management, and create learning culture for the staff which would make knowledge management of Nakhon Si Thammarat Central Prison successful.

Keywords: Knowledge Management, Prison, Nakhon Si Thammarat Province

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช สำเร็จ ลุล่วงได้ และเป็นไปตามความมุ่งหมายของผู้วิจัยทุกประการ ก็ด้วยการอนุเคราะห์และความกรุณา จาก รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป และรองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยความเมตตา กรุณา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ ผู้อำนวยการสำนักวิจัย และพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คุณฉัตรพร บุญยชนะ ผู้ตรวจราชการกรมราชทัณฑ์ และคุณรัศมี กิตติมนัส ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอตะกั่วป่า ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณสำหรับการช่วยเหลือในด้านต่างๆ คำปรึกษาและ ข้อเสนอแนะที่ดี ๆ จากท่านอาจารย์พันธ์เพ็ญ โพธิ์ใบ ท่านอาจารย์มาลัย ชูจันทร์ จากวิทยาลัยการ อาชีพพรหมคีรี และบุคลากรกองแผนงาน กรมราชทัณฑ์

สุดท้ายขอขอบคุณบุคลากรเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และที่ขาดไม่ได้ คือคุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนครอบครัวที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจตลอดมา

พลศักดิ์ บุญเกิด
กรกฎาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	8
1.1 ความรู้	8
1.2 การจัดการความรู้	17
1.3 ความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้	20
1.4 กระบวนการจัดการความรู้	21
1.5 โมเดลการจัดการความรู้	35
1.6 แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	36
1.7 ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้	40
1.8 แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร	45
1.9 แนวคิดเรื่องเทคโนโลยี	51
2. การจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช	53
2.1 สภาพทั่วไป	53
2.2 ลักษณะพิเศษของงานราชทัณฑ์	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	56
2.4 โครงสร้างการบริหารงานเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช	57
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	61
ประชากร	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
การวิเคราะห์ข้อมูล	67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	70
ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช	75
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช	88
ผลการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช	90
ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช	100
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	104
สรุปการวิจัย	104
การอภิปรายผล	114
ข้อเสนอแนะ	121
บรรณานุกรม	125
ภาคผนวก	127
ก ประวัติผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	128
ข แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์	130
ค ค่าความเชื่อมั่น	150
ประวัติผู้วิจัย	157

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรสำหรับงานวิจัยการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช	62
ตารางที่ 3.2 การกำหนดค่าช่วงคะแนนของการแปรผลในด้านต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช	68
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ และการศึกษา ..	70
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสังกัดที่ปฏิบัติงาน ประเภทตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง	72
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษา	73
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุราชการ	74
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้ง 9 ด้าน	75
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้	76
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการกำเนิดความรู้	78
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการจัดเก็บความรู้	79
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการแบ่งปันความรู้	80
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการนำความรู้ไปใช้	81
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	82
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านเทคโนโลยี	83

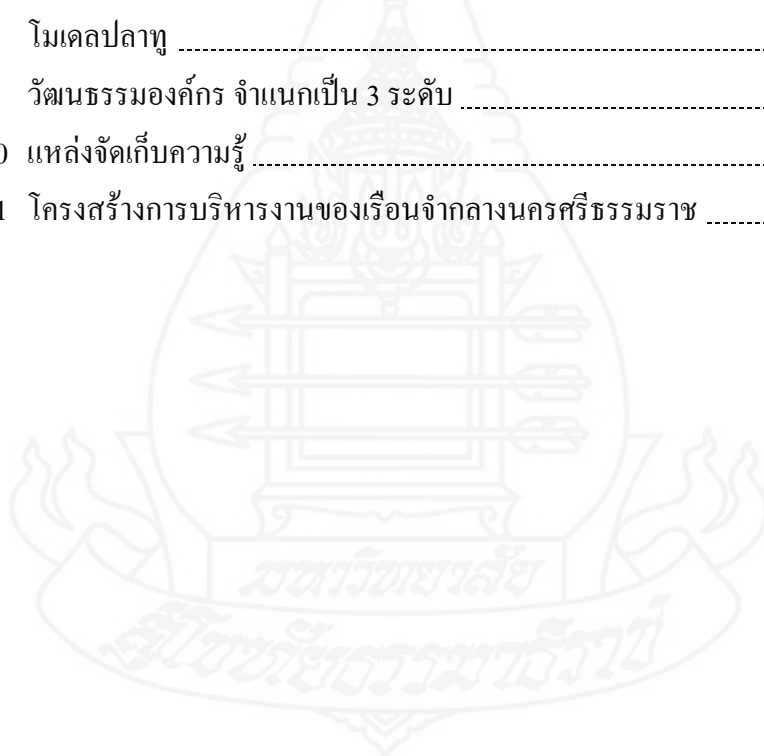
สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการ ความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านวัฒนธรรมองค์กร	84
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการประเมินผล	85
ตารางที่ 4.15	ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช...	87
ตารางที่ 4.16	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราชจากปัจจัย ตัวแปร 9 ด้าน.....	88
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัญหาการจัดการ ความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน.....	90
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้.....	91
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการกำหนดความรู้.....	92
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการจัดเก็บความรู้.....	93
ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการแบ่งปันความรู้.....	94
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการนำความรู้ไปใช้.....	95
ตารางที่ 4.23	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำ กลางนครศรีธรรมราช ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร.....	96
ตารางที่ 4.24	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาในการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านเทคโนโลยี.....	97
ตารางที่ 4.25	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	98
ตารางที่ 4.26	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการประเมินผล.....	99

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1 วงจรของความรู้	12
ภาพที่ 2.2 เกรียวความรู้ (knowledge spiral)	15
ภาพที่ 2.3 เป้าหมายของการจัดการความรู้	21
ภาพที่ 2.4 วงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร	22
ภาพที่ 2.5 รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้	24
ภาพที่ 2.6 ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain)	27
ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ชีรารัตน์ มหาทรัพย์	29
ภาพที่ 2.8 โมเดลปลาทู	35
ภาพที่ 2.9 วัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็น 3 ระดับ	47
ภาพที่ 2.10 แหล่งจัดเก็บความรู้	52
ภาพที่ 2.11 โครงสร้างการบริหารงานของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช	57



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคที่เรียกว่า “โลกาภิวัตน์” ซึ่งกระแสโลกาภิวัตน์นั้นเป็นทั้งภัยคุกคามและโอกาส ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม กระแสโลกาภิวัตน์เป็นการเคลื่อนไหวอย่างเสรีของสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน แรงงาน สินค้า เทคโนโลยี และบริการ ตลอดจนข้อมูลและความรู้ที่สามารถเคลื่อนที่ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกวันนี้สังคมอยู่ในยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) หากสังคมใดมีข้อมูลและความรู้มากหรือประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาก ก็จะทำให้ได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จากกระแสดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้น เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความรู้ โดยการจัดการความรู้นั้นเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในทุกส่วนขององค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลและเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถที่จะเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอย่างสูงสุด กล่าวได้ว่าการจัดการความรู้นั้น เป็นการให้ความสำคัญในทุนมนุษย์ (Human Capital) นั่นเอง จะเห็นว่าทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ สามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เนื่องจากทุนมนุษย์นั้น เป็นลักษณะภาพรวมทั้งหมดของคุณลักษณะ ประสบการณ์ชีวิต ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ การประดิษฐ์คิดค้น และความกระตือรือร้น ที่บุคคลได้เลือกที่จะลงทุนลงแรงไปในงานที่เขาได้ทำ ซึ่งมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นความรู้จะไม่มีการหยุดนิ่ง และมีสภาพที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอด หรือปรับเปลี่ยนไปจากความรู้เดิม จนนำไปสู่ความรู้ใหม่ หรือเป็นการเรียนรู้ขององค์กรและในบางครั้งยังเกิดเป็นนวัตกรรมอีกด้วย

จะเห็นได้ว่า องค์กรที่ต้องการจะเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้น หรือมีความสามารถในการปฏิบัติงานและบริการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเล็งเห็นความสำคัญของทุนมนุษย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแนวคิด การจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับองค์กร ซึ่งในภาคราชการก็เช่นเดียวกันไม่ควรมองข้ามเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์และ

องค์กร ถ้าหากยังคงยึดติดกับวัฒนธรรมเก่า ๆ แล้ว ภาครัฐก็จะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ ในอดีตที่การจัดการความรู้ในภาครัฐยังไม่เกิดขึ้น จะเห็นว่าปริมาณทรัพยากรจำนวนมาก แต่ความรู้ ไม่ได้ถูกนำมาสังเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ การทำงานมักถูกแยกส่วน ทำให้ไม่เกิดความรู้แบบองค์รวม ดังนั้นภาครัฐจึงต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ ดังกระแสที่เรียกว่า “การปฏิรูประบบราชการ” สิ่งหนึ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนจากการปรับตัวของภาครัฐ คือ การมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งในมาตรา 11 กล่าวไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการในสังกัดว่าด้วยแนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสิ่งที่ใช้ในการประเมินผลอย่างหนึ่งคือ การจัดการความรู้ในองค์กร”

หลังจากที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ประกาศใช้ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award ; PMQA) มาใช้ โดยร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในการจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับสากล รวมทั้งเพื่อเป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จะประกอบไปด้วย 7 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

จะเห็นว่าในหมวดที่ 4 ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการประเมินว่าส่วนราชการได้เลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ดังนั้นจะเห็นว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะภาคราชการที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้มาพัฒนาประเทศ ให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หน่วยงานราชการหลายแห่งพยายามที่จะปรับตัว และนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นภายในหน่วยงาน โดยทุกส่วนราชการจำเป็นต้องมีการจัดทำจัดการความรู้ อันเนื่องมาจาก การจัดการความรู้ ถูกระบุให้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัด การประเมินผลในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่ง ก.พ.ร.ได้กำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการ ในแต่ละช่วงเวลาของปีงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา ซึ่งส่วนราชการได้เริ่มต้น ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้มีการกำหนด กลยุทธ์ การจัดการความรู้ในส่วนราชการและดำเนินการให้ส่วนราชการเรียนรู้และเริ่มต้นการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน และผลักดันการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จนถึงปัจจุบัน ได้พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ของส่วนราชการยังบอกได้ไม่แน่ชัดว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยหลังจากที่ ก.พ.ร. ระบุให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในตัวชี้วัดการประเมินหน่วยงานราชการ ทุกส่วนราชการจึงพยายามที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองและพยายามดำเนินกิจกรรมตามที่ ก.พ.ร. ระบุไว้ ซึ่งศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้ จากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ได้วิจารณ์ไว้ว่า หลังจาก ที่ ก.พ.ร. กำหนดให้ การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการ กระแสของการจัดการความรู้ในหน่วยราชการก็กลายเป็นแฟชั่น ขึ้นมาทันที ทำให้หน่วยงานราชการต้องสูญเสียทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไปโดยไม่เกิดประโยชน์

กรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่น่าเกอณฑ์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award ; PMQA) ของ ก.พ.ร. มาใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองและนำผลที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการ จนประสบผลสำเร็จในระดับ

หนึ่ง และได้ถ่ายทอดประสบการณ์ ปัญหาและอุปสรรคในการนำ PMQA มาใช้ให้แก่หน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่สนใจมาศึกษาดูงาน โดยเฉพาะประเด็นในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่กรมราชทัณฑ์มีผลงานโดดเด่น อย่างไรก็ตามผลสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์นั้น เป็นผลงานในระดับกรม ซึ่งอาจจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวม หากแต่กรมราชทัณฑ์ยังมีหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลในส่วนภูมิภาคอีกมากมาย ที่ได้รับนโยบาย และองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้รวมถึงขั้นตอนและวิธีการจัดการความรู้จากกรมราชทัณฑ์ ซึ่งผู้วิจัยมองว่าอาจจะเป็นไปได้ที่ส่วนราชการเหล่านั้นบางส่วนยังไม่ได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริงหรือได้ดำเนินการแต่ไม่จริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น ทรัพยากร ลักษณะพื้นที่ และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบของกรมราชทัณฑ์ในส่วนภูมิภาค โดยเลือกศึกษาวิจัยที่เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ซึ่งหน่วยงานนี้ได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามนโยบายและข้อสั่งการของกรมราชทัณฑ์มาตั้งแต่ พ.ศ.2549 ทั้งนี้ผลจากการศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

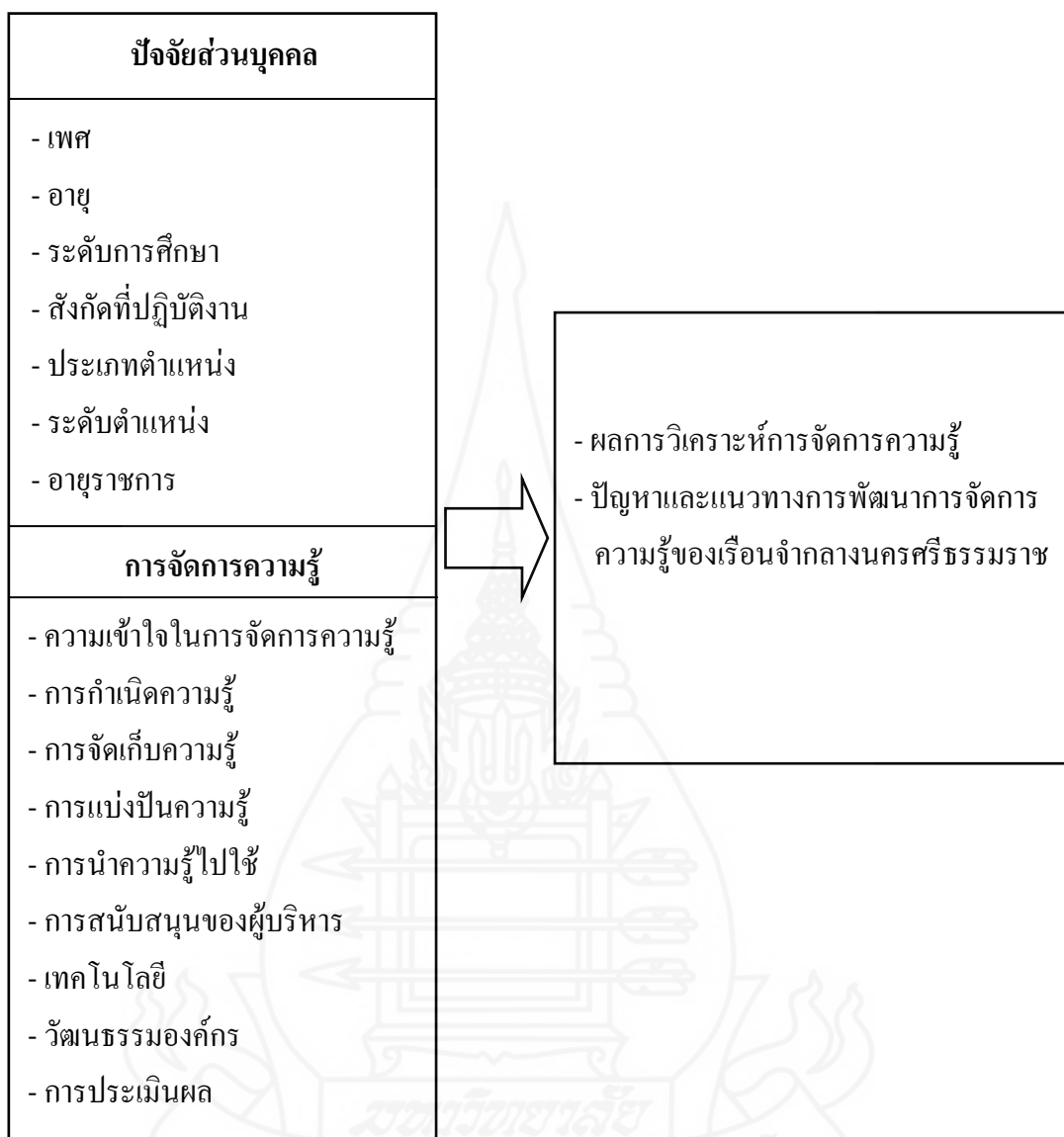
2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ การกำเนิดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และด้านการประเมินผล

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

2.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 มีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาวิเคราะห์การจัดการความรู้ในด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ การกำเนิดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และด้านการประเมินผล และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล รวมทั้งศึกษาปัญหาการจัดการความรู้และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

5.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างทั้งหมด ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จำนวน 217 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยทำการศึกษาระหว่างเดือน กรกฎาคม 2552 – ตุลาคม 2553

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความเข้าใจในการจัดการความรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในวิธีการหรือกระบวนการของการจัดการความรู้ในประเด็นต่าง ๆ เช่น นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ขององค์กร การยกระดับความรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการดึงความรู้หรือประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6.2 การกำเนิดความรู้ หมายถึง ความรู้ที่ได้จากมุมการเรียนรู้ จากฐานข้อมูลในระบบเครือข่ายภายใน (Intranet) การสัมมนาการจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์

6.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การรวบรวมระเบียบ คำสั่ง และแนวการปฏิบัติงานของแต่ละสาขางาน มาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และจัดเก็บในศูนย์ข้อมูลกลาง

6.4 การแบ่งปันความรู้ หมายถึง การได้รับถ่ายทอดความรู้จากเครือข่ายกลุ่มงาน (ชุมชนนักปฏิบัติ ; CoP) จากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่งาน และการเผยแพร่ข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลกลาง

6.5 การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง การนำความรู้มาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน มาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ พัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการสร้าง

บรรยาศาษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.6 การสนับสนุนของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในเรื่องการจัดการความรู้ เข้าใจในเรื่องความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากร สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรสนใจที่จะแสวงหาความรู้และมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน สร้างขวัญกำลังใจตลอดจนสนับสนุนและมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของการจัดการความรู้

6.7 เทคโนโลยี หมายถึง การจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้เพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ ฐานข้อมูลเครือข่ายภายใน (Intranet) และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet)

6.8 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การปฏิบัติหรือการทำงานของบุคลากรที่มีการใฝ่รู้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานจนเป็นปกติ

6.9 การประเมินผล หมายถึง การวัด การตรวจสอบความก้าวหน้าของการจัดการความรู้ว่าเป็นไปตามแผนหรือตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งต้องมีผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

7.1 เรือนจำกลางนครศรีธรรมราชสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์

7.2 เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานอื่น ที่ต้องการศึกษา หรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความรู้ กล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมแทบทุกอย่าง ซึ่งบุคลากรจะต้องพยายามนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์กับองค์กร เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมเกิดขึ้น และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรให้สามารถอยู่ในสังคมหรือสถานการณ์ปัจจุบันได้ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy) โดยประโยชน์ส่วนใหญ่ของการจัดการความรู้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้เกิดขึ้นได้

1.1 ความรู้

ความหมาย ของคำว่า ความรู้ มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมายหลายท่าน ผู้วิจัยได้รวบรวมมา ตัวอย่าง เช่น

ดาเวนพอร์ต และพอร์ชัค (1998) (อ้างใน สร้อยสน สุจริต, 2549:12) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินร่วมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่

โนกะและทาเคชิ (2004) (อ้างใน สร้อยสน สุจริต, 2549) กล่าวว่า ความรู้ คือ ความเชื่อและความผูกพัน เป็นการรับรู้หรือเป้าหมาย มีลักษณะเป็นการกระทำ (Action) และมีความหมาย (Meaning)

เกษม วัฒนชัย (2544) กล่าวว่า ความรู้เป็นการรวบรวมความคิดของมนุษย์จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกันโดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นสิ่งที่ป็นสาระในระบบข้อมูลข่าวสารคือความรู้ ความรู้ใหม่ต้องสร้างขึ้นบนฐานความรู้เดิมที่มีอยู่

กล่าวโดยสรุป ความรู้ คือ กรอบการผสมผสานระหว่าง ประสบการณ์ (Experience) ค่านิยม (Value) การค้นคว้าและทดลอง เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้หรือปฏิบัติได้

1.1.1 องค์ประกอบของความรู้

องค์ประกอบที่สำคัญของความรู้ ประกอบด้วย ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง การตัดสินใจ การประเมินค่าด้วยตนเอง ไม่ใช่ประเมินด้วยข้อเท็จจริง ซึ่งมีความหมายดังนี้

1) *ประสบการณ์* หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้กระทำไปแล้วและสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลในอดีต กลายเป็นความรู้ที่สั่งสมมากขึ้นตามกาลเวลา ทั้งจากการเรียน จากหนังสือ หรือจากผู้สอนและจากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นแบบแผน ประโยชน์สูงสุดอย่างหนึ่งของประสบการณ์ ได้แก่ การให้มุมมองประวัติศาสตร์สำหรับนำมาใช้เป็นฐานในการมองและเข้าใจสถานการณ์กับเหตุการณ์ใหม่ ๆ ให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

2) *ความจริงพื้นฐาน/ข้อเท็จจริง* หมายถึง การรู้ว่าอะไรใช้ได้หรือใช้ไม่ได้ ซึ่งความสำคัญประการหนึ่งของประสบการณ์และความจริงพื้นฐานในความรู้คือ ซึ่งให้เห็นว่า ความรู้สามารถรับมือกับความยุ่งยากซับซ้อนต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดี และการมีความรู้มากกว่าย่อมนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการมีความรู้เพียงเล็กน้อย แม้ความรู้ที่เล็กน้อยนั้นจะเป็นความรู้ที่ชัดเจนเพียงใดก็ตาม

3) *การตัดสินใจ* เพราะความรู้ต่างจากข้อมูลกับสารสนเทศตรงที่มีการตัดสินใจอยู่ด้วย โดยสามารถตัดสินใจและปรับปรุงตัวเองใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสารสนเทศใหม่นั้นด้วย

4) *การเรียนรู้ถูกคิดด้วยตนเอง* เนื่องจากความรู้เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนามาจากการลองผิดลองถูก การสั่งสมประสบการณ์ และการสังเกตเป็นเวลานานจัดเป็นทางลัดในการแก้ปัญหาใหม่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับปัญหาเก่าที่ได้รับการแก้ไขไปแล้วจากบุคคลที่มีประสบการณ์

5) *ค่านิยมกับความเชื่อ* เพราะองค์การประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความคิดและแสดงพฤติกรรมออกมาตามอิทธิพลของค่านิยมและความเชื่อของตนเอง และองค์การเองก็มีเรื่องราวที่เกิดจากการกระทำและคำพูดของคน ซึ่งประวัติเหล่านี้ก็แสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์การเช่นกัน ค่านิยมและความเชื่อจึงถือเป็นส่วนสมบูรณ์ของความรู้ เป็นตัวกำหนดว่า

คนเห็นอะไร ชิมชิมอะไร และได้อะไรจากสิ่งที่เห็น ซึ่งแต่ละคนจะมองและรับรู้สิ่งเหล่านี้ต่างกัน และนำมาจัดระเบียบความรู้ของตนเองตามค่านิยมที่ยึดมั่นอยู่

คณีย์ เทียนพุดธิ และคณะ (2544) กล่าวว่าข้อมูล (Data) ถ้ามีการปรับอาจจะเป็น ด้วยวิธีการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ ก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า สารสนเทศ (Information) เมื่อมีการแบ่ง ความหมายก็จะทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) ซึ่งการเกิดความรู้ ไม่เป็นสมการเชิงเส้นตรง กล่าวคือ ยังมีวิธีการอื่นอีกที่เกิดขึ้นในคนเรา นั่นคือ บุคคลหรือผู้บริหารที่อาศัยสติปัญญา บวกกับ ประสบการณ์ ที่เกิดมาจากการทำงานหรือการดำเนินชีวิตแล้วนำไปประยุกต์เข้ากับสารสนเทศ ก็จะ ทำให้เกิดความเข้าใจ และแปลความไปเป็น ความรู้ ได้เช่นเดียวกัน

1.1.2 ระดับของความรู้

ความรู้มีอยู่มากมายรอบ ๆ ตัวเรา โดยสามารถแบ่งออกได้ 4 ระดับ ได้แก่ (อ้างใน น้าทิพย์ วิภาวิน, 2547:4)

ระดับที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งรอบตัวเรา ซึ่งสามารถรับรู้ได้โดยประสาทสัมผัส คือ มองเห็น ได้ยิน ดมกลิ่น และรู้สึก เช่น ความร้อน-เย็น ความสว่าง-มืด เสียงดัง-เบา กลิ่นหอม-เหม็น และรสเค็ม-หวาน เป็นต้น ความรู้ระดับนี้อาจเรียกว่า ความรู้สีก

ระดับที่ 2 ความรู้ด้านภาษา ซึ่งจะทำให้อ่านและเขียนหนังสือได้ ฟังเข้าใจ ฟัง วิชิตและคู่มือวีธีรู้เรื่อง ตลอดจนมีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้สั่งสมและตกทอดกันมา

ระดับที่ 3 ความรู้ด้านวิชาการ ซึ่งได้จากการศึกษาเล่าเรียน ทำให้คิดเลขเป็น ออกแบบได้ เขียนบทละครได้ ใช้คอมพิวเตอร์เป็น รู้กฎหมายบ้านเมือง รู้จักกฎเกณฑ์ ทางฟิสิกส์ ดาราศาสตร์ เคมี และชีววิทยา เป็นต้น ความรู้วิชาการเหล่านี้จะต้องเรียนรู้จากครู อาจารย์ เอกสาร ตำราทางวิชาการหรือผู้รู้เรื่องนั้นๆ มาก่อน

ระดับที่ 4 ความรู้ใหม่ เป็นความรู้ที่ไม่เคยมีอยู่ก่อน ได้มาโดยการค้นคว้าวิจัย การคิดค้นกระบวนการใหม่ และควรจะหาแนวทางในการนำความรู้ใหม่ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อให้เกิดการพัฒนา

1.1.3 ประเภทของความรู้

ความรู้ส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน แต่อาจจะมีการเรียก ต่างกันไป เช่น ความรู้แบบชัดแจ้ง ความรู้แบบซ่อนเร้น ความรู้ในกระดาศ หรือความรู้ในคน เป็นต้น ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

อิกุจิโร โนนากะ (2004) (อ้างใน จีรวรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550) กล่าวว่า ความรู้ใหม่ๆ จะเริ่มจากบุคคลเสมอ ความรู้เฉพาะบุคคลนั้นจะส่งมอบเป็นคุณค่าความรู้ให้กับ องค์การ ดังนั้น การทำให้ความรู้เฉพาะบุคคลส่งมอบ

ไปสู่บุคคลอื่นได้ คือ กิจกรรมหลักขององค์กรสร้างสรรค์ความรู้ เป็นกระบวนการที่ต้องเกิดอย่างต่อเนื่องและเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร และบางทีก็เกิดโดยไม่ได้คาดการณ์มาก่อน โดยแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ (ดาเวนพอร์ต อ้างใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547:29)

1) *ความรู้ที่อยู่ในสมองของมนุษย์หรือความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge)*

หมายถึง ความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล แต่ไม่อาจแสดงออกได้อย่างรวดเร็ว การถ่ายทอดหรือสื่อสารให้ผู้อื่นรู้ทำได้ยาก เป็นมิติแห่งการรับรู้เฉพาะบุคคลเช่น ประสบการณ์ ความชำนาญ มุมมอง ความเชื่อ เป็นต้น

2) *ความรู้ที่มองเห็นได้ชัดหรือความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน (Explicit Knowledge)*

หมายถึงความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการและเป็นระบบ ที่คนสร้างขึ้นและถ่ายทอดโดยผ่านภาษาอย่างเป็นทางการและมีรูปแบบมีลักษณะของการจัดระบบที่บันทึกข้อมูลไว้ในสื่อรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ความรู้ประเภทนี้มีการจัดเก็บ อย่างเป็นระบบ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) *ความรู้ในกระดาษ* คือ เมื่อเทคโนโลยีทางการพิมพ์เกิดขึ้นและก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ การศึกษาก็ยิ่งผูกพันอยู่กับความรู้ในกระดาษมากขึ้น ยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าอย่างไรในปัจจุบัน ความรู้ในกระดาษก็ปรับไปเป็นความรู้ในกระดาษอิเล็กทรอนิกส์ เป็นความรู้ที่สื่อสารแลกเปลี่ยนกันได้อย่างง่ายดาย เรียกว่า Explicit Knowledge หรือ Codified Knowledge

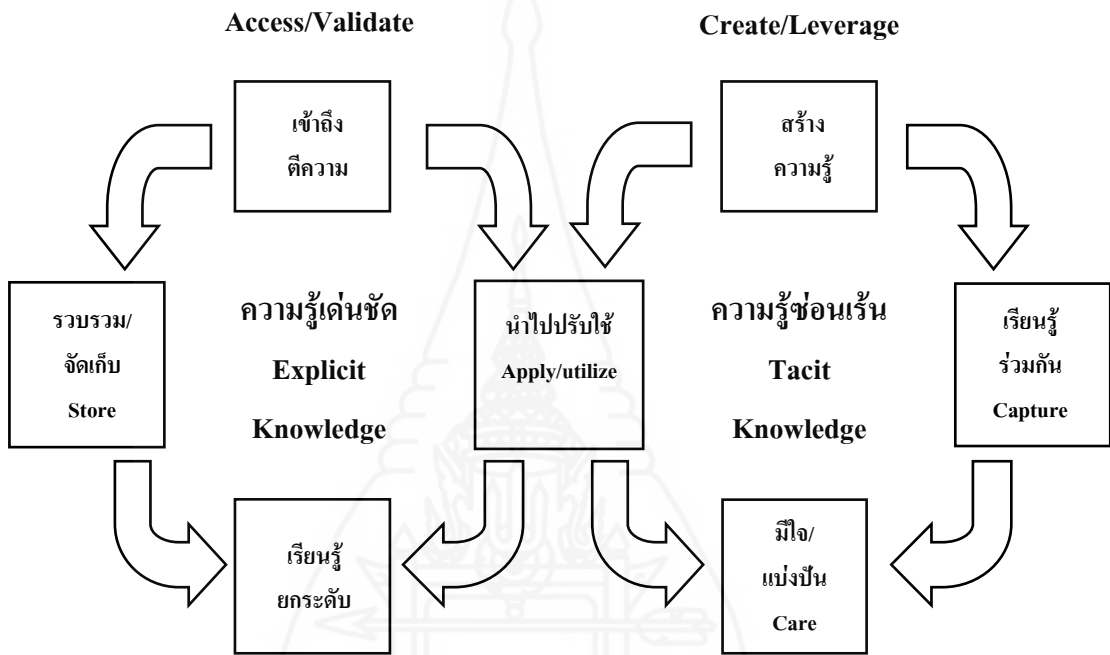
2) *ความรู้ในคน* คือ อยู่ในหัว (สมองและความคิด) ใจ (หัวใจ ความเชื่อ ค่านิยม) และมือ (ทักษะในการปฏิบัติ) ความรู้เหล่านี้แลกเปลี่ยนถ่ายทอดได้ยาก การจัดการความรู้เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เน้น ความรู้ในคน เหล่านี้ แต่ไม่ละเลยความรู้ในกระดาษ และจริงๆ แล้ว ต้องหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ให้ความรู้ 2 ชนิด ถ่ายกันไป ถ่ายกันมา และเกิดการยกระดับความรู้ ซึ่งจะได้อีกในลำดับต่อไป

ประพนธ์ ผาสุกชืด (2547:2) กล่าวเกี่ยวกับประเภทของความรู้ว่าความรู้อาจแบ่งใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1) *ความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge)* เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน

2) *ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge)* เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน

การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ดังแสดงได้ในภาพที่ 2.1 (ดูวงจรทางซ้ายในรูป) ส่วนการจัดการ ความรู้ซ่อนเร้น นั้นจะเน้นไปที่การจัดการเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ โดยแต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป (ดูวงจรทางขวาในรูป)



ภาพที่ 2.1 วงจรของความรู้

ในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสภาพ สลับสับเปลี่ยนไปตลอดเวลาบางครั้ง ความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit) ก็ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) ก็เปลี่ยนไปเป็นความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit)

1.1.4 ลักษณะของความรู้

ความแตกต่างของประโยชน์ของความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับบางสิ่งกับความรู้เกี่ยวกับการทำบางสิ่ง (Knowledge - how) เช่น เราอาจรู้จักคอมพิวเตอร์ แต่ไม่รู้ว่าจะเขียนโปรแกรมอย่างไร ความรู้ในบางสิ่งจะเกี่ยวข้องกับแนวความคิดและทฤษฎี และวิธีการที่จะได้มาซึ่งทักษะต่าง ๆ โดยการนำแนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติเรียนรู้ในงาน คือวิธีการอันทันสมัยสำหรับการได้มาซึ่งความรู้และทักษะโดยผ่านการฝึกฝน ความหมายอื่นๆ ที่จะอธิบายได้มาซึ่งความรู้ ก็จะมีการเรียนรู้โดยการเรียนรู้ (Learning by Doing)

ความรู้ นั้นสามารถจัดประเภทได้มากกว่าเป็นเพียงความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ไม่ชัดแจ้ง ความแตกต่างระหว่างความรู้ใน 2 มุมนี้คือ ความยากหรือง่ายในการประมวลผลหรือแสดงความรู้ในรูปของความสามารถในการที่จะเข้าใจได้จากผู้ชมหรือผู้อ่าน ถ้าความรู้สามารถทำให้เป็นได้ในวิธีการนี้ นั่นคือ สามารถทำให้ชัดแจ้งและง่ายต่อการแลกเปลี่ยน กลับกัน ถ้าไม่สามารถทำได้ชัดแจ้ง ยังคงซ่อนเร้น ก็จะแลกเปลี่ยนได้ยาก

แนวความคิดที่สำคัญอื่นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนของความรู้ คือ ความยึดติด (Stickiness) และความสามารถในการซึมซับ ความยึดติด หมายถึง ความยากในการประมวลผลความรู้ เช่น เปลี่ยนให้ข้อมูลชัดแจ้ง ผู้อ่านต้องต่อสู้กับปัญหาของความยึดติดเมื่อพยายามที่จะเข้าใจความรู้ใหม่ในกระดาษ ในองค์การความยึดติดภายในเป็นอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ

ความยึดติดทำให้การส่งออกของข้อมูลช้าลง ในทางตรงกันข้าม ความสามารถในการซึมซับมีผลต่อผู้รับในการเข้าใจสิ่งต่างๆ และความรู้ที่มีอยู่ด้วย ทำให้สามารถเข้าใจข้อมูลใหม่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตความรู้ที่มีอยู่ ในทางกลับกัน สิ่งนี้คือต้นทุน เมื่อกำลังจะเสี่ยงเข้าไปในความรู้ใหม่

1.1.5 การแปลงความรู้

องค์กรสร้างและใช้ความรู้โดยการแปลงความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit knowledge) ไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit knowledge) โดยผ่านรูปแบบทั้ง 4 รูปแบบในการแปลงความรู้ดังนี้ (Takeuchi & Nonaka, 2004:144 อ้างในสร้อยสน สุจริต, 2549:20)

1) *ความรู้แบบซ่อนเร้นสู่ความรู้แบบซ่อนเร้น (from tacit to tacit)* คือ บุคคลอาจเปลี่ยนแปลงความรู้ที่เป็นนัยหรือซ่อนเร้น โดยตรงกับบุคคลอีกคนหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนทักษะทางเทคนิคและรูปแบบความคิดในใจ (Mental models) โดยไม่ใช้ภาษาในการสื่อสาร แต่ใช้การสังเกต การเอาอย่างและการฝึกฝน เนื่องจากความรู้ชนิดนี้บอกให้คิดเป็นกระบวนการได้ยาก เช่น การฝึกงาน (on the job training) เป็นต้น

2) *ความรู้แบบซ่อนเร้นไปสู่ความรู้แบบชัดแจ้ง (from tacit to explicit)* คือการทำให้บุคคลในองค์กรพยายามที่จะอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่โดยใช้การอุปมาและการใช้สมมติฐาน ให้ออกมาเป็นรูปแบบของเอกสารหรือสื่อที่สามารถจัดเก็บเอาไว้ได้และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ ซึ่งนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด

3) *ความรู้แบบชัดแจ้งไปสู่ความรู้แบบชัดแจ้ง (from explicit to explicit)* คือ บุคคลสามารถเอาความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit) ที่ต่างก็นำมาประกอบกันไปสู่สิ่งใหม่ ๆ

โดยแลกเปลี่ยนทางการประชุม จากสื่อเอกสาร หรือบทสนทนาทางโทรศัพท์ แล้วนำมาสนับสนุน หรือตีความอีกครั้งจากข้อมูลที่มีอยู่เดิมประกอบเข้าไป ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นมา

4) *ความรู้ชัดแจ้งไปสู่ความรู้แบบซ่อนเร้น (from explicit to tacit)* คือการได้ ประสบการณ์ตรงจาก 3 รูปแบบที่ผ่านมา (learning by doing) บุคคลดูดซับความรู้จากสื่อเอกสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เข้ามาไว้ในตนเอง

ทั้ง 4 รูปแบบจะดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ โดยใช้การเชื่อมต่อ (ความรู้ที่ซ่อนเร้น เปลี่ยนไปสู่ความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน) และการทำให้ความรู้เข้ามามีอยู่ภายใน (การใช้ความรู้ที่มี รูปแบบที่ชัดเจนให้ขยายไปสู่ความรู้ที่เป็นนัย ที่เป็นพื้นฐาน) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวนของ ความรู้ เหตุผลก็คือ ทั้ง 2 แบบนี้ต้องการความร่วมมือเกี่ยวข้องของตนเอง (personal commitment) เพราะความรู้ที่ซ่อนเร้นจะประกอบด้วย รูปแบบความคิด (mental model) ความเชื่อ (belief) ว่าทำ อย่างไร (know-how) จึงจะเกิดการเคลื่อนที่จากความรู้ที่ซ่อนเร้น ไปสู่ความรู้ที่มีรูปแบบที่ชัดเจน จึง เป็นกระบวนการที่เชื่อมต่อวิสัยทัศน์ของบุคคลหนึ่งออกมาสู่โลกภายนอก

จากรูปแบบทั้ง 4 แบบ อาจเรียกได้ว่าเป็นเกลียวของความรู้ (SECI model) ที่จะ เป็นการวนของความรู้ จนกระทั่งเกิดสิ่งใหม่และถ่ายทอดกัน ไปมาไม่รู้จบ ซึ่งประกอบด้วย

1) *Socialization* เป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ของงาน เฉพาะ (specific task) ระหว่างกันทำให้มีการถ่ายทอดความรู้แบบซ่อนเร้น (tacit knowledge) ระดับ บุคคล (individual) ไปสู่บุคคล

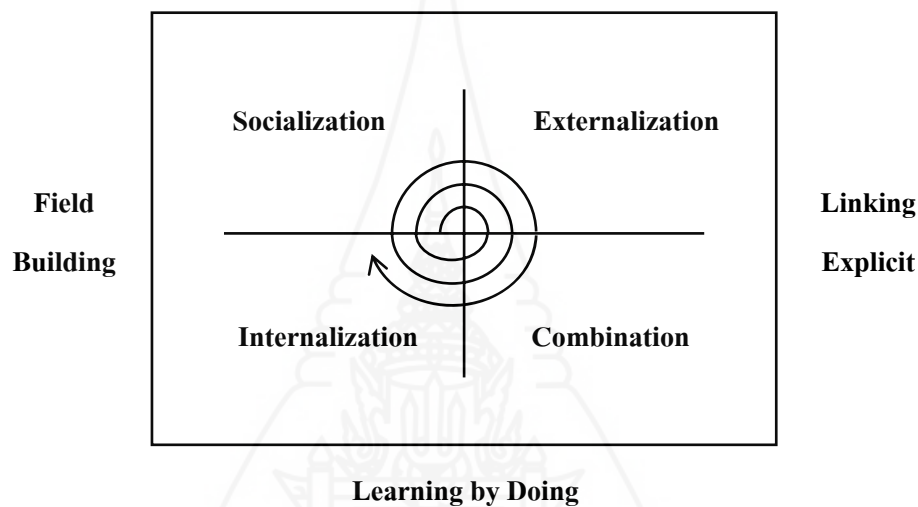
2) *Externalization* โดยมีการแปลงความรู้ซ่อนเร้น (tacit knowledge) ให้เป็น รูปแบบชัดแจ้ง (explicit) เช่น ถ้าหากบุคลากรมีการเรียนรู้วิธีการธุรกิจที่มีสภาวะซับซ้อนและมีการ ถ่ายทอดประสบการณ์เป็นเอกสาร เพื่อเป็นความรู้ขององค์กรสำหรับการสร้างบริการหรือ ผลิตภัณฑ์ต่อไป ซึ่งเป็นการถ่ายทอดจากบุคคลสู่กลุ่ม

3) *Combination* การแปลงความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit) ที่มีอยู่เดิมในตัวบุคคล หรือทีมงานให้เป็นความรู้อย่างเป็นระบบที่มุ่งสร้างแบบจำลองใหม่ เช่น การกำหนด คุณสมบัติเฉพาะ (specifications) สำหรับโปรโตไทป์ (prototype) ของผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเป็นการ ถ่ายทอดจากกลุ่มสู่องค์กร

4) *Internalization* รูปแบบการแปลงความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit) เข้าสู่ รูปแบบที่ซ่อนเร้น (tacit) ที่มีวิธีการแบบการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (learning by doing) จะได้ ความรู้แบบซ่อนเร้นใหม่ (new tacit knowledge) ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดจากองค์การสู่บุคคล

ความสำเร็จของการแปลงความรู้ในรูปแบบทั้ง 4 แบบนี้ ขึ้นกับปัจจัยทางวัฒนธรรม องค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นปัจจัยความสำเร็จหนึ่งขององค์กร

แต่ต้องทำความเข้าใจถึงพลวัต (dynamic) ของลูก้า การแลกเปลี่ยนความรู้ ต้องใช้เกลียวความรู้ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อการสนับสนุนการไหลของสารสนเทศทั้งภายในและระหว่างองค์กรที่รวมถึงลูก้าและคู่ค้าทางธุรกิจ ตัวอย่างที่สำคัญของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ (informal meeting) ขององค์การญี่ปุ่น ที่พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดการถ่ายทอดและสร้างความรู้แบบซ่อนเร้น (tacit knowledge) ในรูปแบบของ socialization ที่แตกต่างจากวัฒนธรรมองค์กรแบบตะวันตก (western culture) โดยสิ้นเชิง



ภาพที่ 2.2 เกลียวความรู้ (knowledge spiral)

อันดับแรก Socialization เริ่มต้นด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ การอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันประสบการณ์และความคิด

อันดับสอง Externalization เกิดขึ้นโดยการสะท้อนถึงบทสนทนาหรือสิ่งที่ส่งสมมา โดยการอุปมาอุปมัย ซึ่งจะช่วยให้ทีมทำให้ความรู้ที่ซ่อนเร้นชัดเจน มีฉะนั้นจะยากในการที่จะสื่อสาร

อันดับสาม Combination เริ่มจากการสร้างเครือข่าย (networking) ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ และความรู้ที่มีอยู่จากส่วนอื่น ๆ ขององค์การ

อันดับสุดท้าย คือ Internalization คือการเรียนรู้โดยการทำงาน

โนนากะ (Nonaka, 1995:120 อ้างในสร้อยสน สุจริต, 2549:23) กล่าวว่า การที่จะทำให้ความรู้แบบซ่อนเร้นกลายเป็นความรู้ชัดเจน เครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการจัดการ คือ กลุ่มของภาษาที่บอกเป็นนัย (figurative language) หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ผู้จัดการสามารถดึงออกมาจากสิ่งที่พูดได้อย่างชัดเจน ทำให้รู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ

ดังนั้น ขั้นตอนของการสร้างความรู้ (step of knowledge-creation process) เริ่มต้นจากการอุปมา (metaphor) หนึ่งในลักษณะของภาษาที่บอกเป็นนัย ๆ (figurative language) มีแนวคิด 2 แนวในประโยคเดียว โดยการสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง 2 สิ่งที่คุณเหมือนขัดแย้งกัน (Paradox) แต่มันทำให้เกิดความหมายที่หลากหลาย ซึ่งกลายเป็นจุดแข็งในการสร้างสรรค์ความคิด ซึ่งเป็นจุดแรกที่ทำให้ความซ่อนเร้นกระจ่างขึ้นมาได้ ลำดับสอง คือ analogy เป็นการรวบรวมข้อโต้แย้งในเชิงอุปมาให้เป็นเนื้อเดียวกันโดย analogy เป็นขั้นกลางระหว่างจินตนาการที่บริสุทธิ์ กับความคิดเชิงเหตุผล ขั้นสุดท้ายของกระบวนการเรียนรู้ คือ การสร้างรูปแบบ ข้อโต้แย้งต่าง ๆ ได้รับการลงมติและเกิดเป็นแนวคิด (concept) โดยผ่านเหตุผลที่เป็นระบบ

1.1.6 การเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับมา (อ้างใน นันทิพย์ วิภาวัน, 2547) ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น โดยการเรียนรู้ทำให้เกิดประสบการณ์และประสบการณ์ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต

วิธีการเรียนรู้ จึงเป็นการใช้พลังของสมาธิ ความจำและความคิด เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

ขั้นที่ 1 เปิดใจรับข้อมูล โดยการฟัง การอ่าน การสังเกต

ขั้นที่ 2 คิด วิเคราะห์ ไตร่ตรองจนเข้าใจ

ขั้นที่ 3 ประยุกต์ใช้ในทางสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม

ขั้นตอนของการคิดเป็น เป็นขั้นตอนสำคัญของการเรียนรู้ การคิดเป็นการใช้สมองของแต่ละบุคคลในการคิดมีหลายลักษณะ เช่น การคิดแนวตั้งหรือการคิดแบบปกติ และการคิดแนวขวาง คือการคิดนอกกรอบ ความคิดใหม่ หรือความคิดสร้างสรรค์มักเกิดจากการคิดแนวขวางและการคิดนอกกรอบ

กระบวนการเรียนรู้มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 ความรู้ (Knowledge) หลังจากที่แต่ละคนได้เรียนรู้แล้ว จึงเกิดเป็นความรู้ติดตัวผู้เรียนโดยวัดจากการจำได้หรือปฏิบัติได้

ขั้นที่ 2 ความเข้าใจ (Comprehension) คือการที่บุคคลสามารถแปลความหมายหรืออธิบายความหมายของสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้วในขั้นที่ 1 จนเกิดเป็นความเข้าใจ

ขั้นที่ 3 การนำไปใช้ (Application) เมื่อได้เรียนรู้จนมีความรู้ความเข้าใจแล้วสามารถนำไปใช้ได้ หรือนำไปปฏิบัติงานได้อย่างดี เช่น เรียนรู้การหาปริมาตรของรูปทรงสี่เหลี่ยม โดยใช้สูตร กว้าง x ยาว x สูง

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ (Analysis) เมื่อเรียนรู้ถึงขั้นที่ 3 แล้วมีความสามารถในการวิเคราะห์ที่มาของสูตร

ขั้นที่ 5 การสังเคราะห์ (Synthesis) เช่นมีความสามารถในการนำความรู้ทั้งหมดมาสังเคราะห์สร้างองค์ความรู้ใหม่หรือสร้างสูตรขึ้นมาใหม่

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluation) เมื่อได้เรียนรู้ถึงขั้นที่ 5 แล้วสามารถตัดสินหรือประเมินสิ่งที่พบเห็นได้ว่าถูกต้อง คิงามและเหมาะสมหรือไม่

พื้นฐานของการแสวงหาความรู้ 4 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่ การอ่าน การฟัง การไต่ถาม และการจดบันทึก ซึ่งสอดคล้องกับหลักหัวใจนักปราชญ์ คือ สุ จิ ปุ ลิ โดยมีความหมายดังนี้

สุ ได้แก่ สุต คือ การฟัง เป็นการเปิดใจเพื่อรับฟังข้อมูลข่าวสารก่อนที่จะคิดหาเรื่องที่ได้อ่าน ฟังนั้น มิใช่ผลน่าเชื่อถือหรือไม่เพียงใด การฟังเป็นเครื่องมือของการแสวงหาความรู้เช่นกัน นอกเหนือจากการอ่านหนังสือที่เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด

จิ ได้แก่ จินตนะ คือการคิด การคิดเป็นการทำงานของสมอง สมองของคนเรามี 2 ซีก ซีกซ้ายและขวาทำหน้าที่แตกต่างกัน โดยทางซีกซ้ายทำหน้าที่ควบคุมการให้เหตุผล ใช้ตรรกะ การคำนวณ เปรียบเทียบ การจูงใจ การวิเคราะห์เจาะลึก ส่วนซีกขวาทำหน้าที่ควบคุมความคิดสร้างสรรค์ อารมณ์ จิตใจ สัญชาตญาณและลางสังหรณ์

ปุ ได้แก่ ปุจฉา คือคำถาม การซักถามเรื่องที่สงสัยและต้องการข้อมูลเพิ่มเติม เป็นการแสวงหาความรู้หลังจากการอ่านและการฟังเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้เกิดความกระจ่างและความเข้าใจที่ถูกต้อง

ลิ ได้แก่ ลิขิต คือการเขียน การเขียนหรือการจดบันทึก เป็นการบันทึกข้อความเพื่อเตือนความจำเพื่อประโยชน์ในการนำบันทึกนั้นมาทบทวนภายหลัง ควรจดเฉพาะใจความสำคัญ เป็นการจดสรุปความ เพื่อความเข้าใจอีกชั้นหนึ่ง และป้องกันการสับสนและหลงลืม

1.2 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า KM เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ เริ่มนำมาใช้ประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา แนวคิดการจัดการความรู้นี้ผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

ริชาร์ด โทยาม่า (1997) (อ้างใน จีรพรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กร อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

Deve Showden (1996) (อ้างใน จีรวรรณ วุฒิกิตตระกูล, 2550) กล่าวถึงความหมาย และประเภทของการจัดการความรู้ไว้ว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผล ของการตัดสินใจในองค์กรและเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้ อยู่ 3 ประเภท คือ

1. **Content Management** คือ การจัดการความรู้ประเภทที่ปรากฏชัดแจ้งที่ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ (Explicit) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือ โครงสร้าง (เพิ่มข้อมูล) ต่าง ๆ

2. **Narrative Management** คือการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้นิวทัศน์ที่ว่า เราไม่สามารถเขียนทุกอย่างออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัด ในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “เรารู้มากกว่าที่เราพูด และเราพูดมากกว่าที่เราเขียน” การใช้เทคนิคนี้ ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. **Context Management** เป็นการจัดการความรู้ โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิด การเรียนรู้ โดยเครือข่ายทางสังคม

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อย ขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดีขึ้นกว่าเดิม ในความหมาย จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) การจัดการความรู้เป็น กระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมายคือการ พัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ และได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ สำหรับนักปฏิบัติไว้ว่า การจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมาย อย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน
- 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
- 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรการเรียนรู้
- 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

อุไร ทองหัวไผ่ (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการรวมสารสนเทศ ที่มีอยู่ในตัวคนและองค์กร โดยการเลือกจัดเก็บประมวลและประเมินผล ให้เกิดประโยชน์โดยตรง ต่อการทำงานของตนเองและองค์กร

ศุภชัย ขาวประภาส และคณะ (2549) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า คือกระบวนการ “จับ” ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อทำการ “จัด” ความรู้ให้พร้อมที่จะ “แจกจ่าย” เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ประโยชน์ สำหรับตนเองและองค์กรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

น้ำทิพย์ วิภาวัน (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กร มีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กร มีเพื่อเผยแพร่ และแบ่งปันการใช้สารสนเทศ ในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และ โซลูชัน กรุปแวร์ เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้ นั้นไม่เพียง เฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้ นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะ ของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทาง ต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิด การแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

กรมการปกครอง (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กร มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ธนาคาร โลก (1996) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง กับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่เป็นเทคนิคหรือวิธีการทำงาน ที่มีผู้ปฏิบัติแล้วได้ผลหรือมีประสิทธิภาพ เราไปจัดเก็บความรู้เหล่านี้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ แล้ว

นำไปเผยแพร่หรือถ่ายทอดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน ได้เรียนรู้และพัฒนาตัวเอง ทั้งนี้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.3 ความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ สามารถสรุปถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ได้ดังนี้

1.3.1 เนื่องจากความรู้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร รวมไปถึงชุมชนและสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรวบรวม จัดเก็บ ประมวล วิเคราะห์ จำแนก และแจกจ่าย หรือทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วที่สุด ทันต่อการใช้งานและการตัดสินใจ วิจัยปัญหาขององค์กรได้ถูกต้อง

1.3.2 การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ นอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้แล้ว ยังเอื้ออำนวยให้สามารถเพิ่มพูนและปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันด้วย

1.3.3 พัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถบูรณาการข้อมูลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของสื่อประสม (Multimedia) ประกอบกับสมรรถนะที่สูงยิ่งของการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารความรู้ได้อย่างรวดเร็วและไร้ขีดจำกัด มีส่วนสนับสนุนในการจัดการความรู้ให้เกิดการค้นคว้าเข้าถึง และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร้ขีดจำกัดในลักษณะทุกที่ทุกเวลา

1.3.4 การจัดการความรู้ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยสามารถพัฒนาคนและสังคมให้สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้หรือสังคมบนฐานความรู้ (Knowledge Based Society)

1.3.5 การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดและวิธีการสำคัญ กลยุทธ์และกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

1.3.6 สร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

1.3.7 เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นเลิศ (Best Practices) และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานรวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

1.3.8 เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและแก้ปัญหา

1.3.9 สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

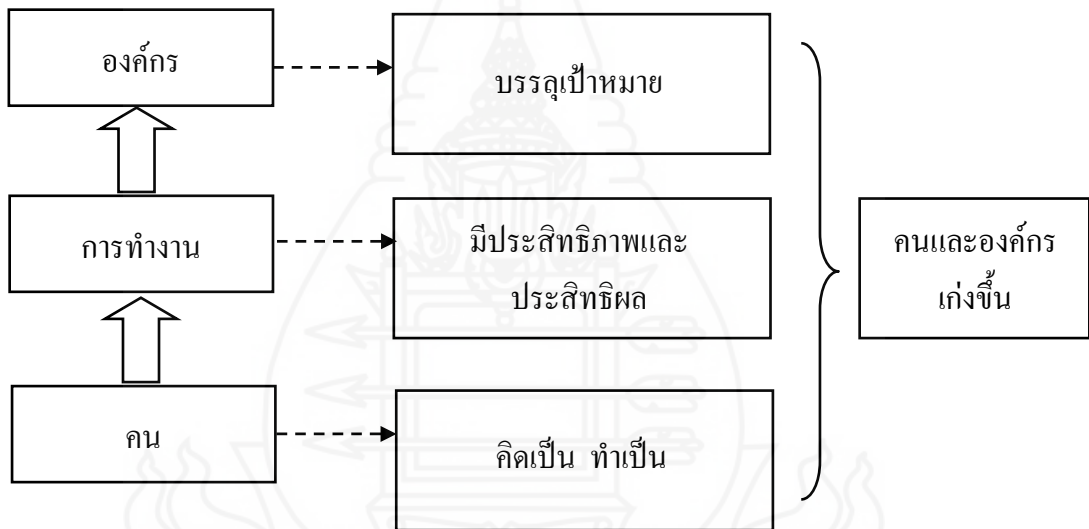
1.3.10 ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญาในกรณีที่บุคคลเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต

1.3.11 ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ใกล้ชิดกันมากขึ้นและช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน

1.3.12 เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานสามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันที่วงที่จากฐานข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

1.3.13 เปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจ (แนวตั้ง) สู่วัฒนธรรมความรู้ (แนวราบ)

นอกจากนี้ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ ยังได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 เป้าหมายของการจัดการความรู้

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายหรือความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้ มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานหรือการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง

1.4 กระบวนการจัดการความรู้

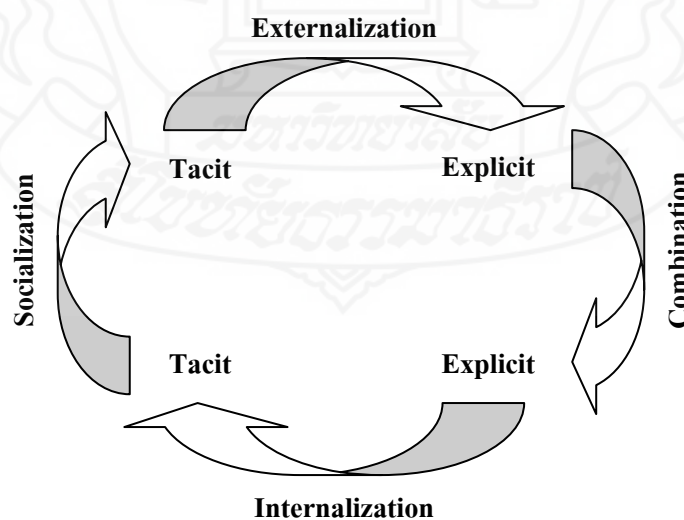
น้ำทิพย์ วิภาวัน (2547) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการจัดการความรู้ ว่าประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้

ในองค์กร แล้วนำความรู้ที่นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่า ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร และได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ (Managing knowledge) มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่เช่นการวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ

2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง) Know how (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง) Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) Care why (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน ตัวอย่างการสร้างคลังความรู้ขององค์กร เช่น การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์จำแนกเป็นเรื่อง ๆ หรือหัวข้อเพื่อเป็นคู่มือสำหรับคนในองค์กร ใช้ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ



ภาพที่ 2.4 วงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร (Nonaka & Konno, 1999)

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ
ขั้นที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการดำเนินการเพื่อ
 ค้นหาความรู้ที่มีอยู่แล้วทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

- 1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร โดย
 สามารถทำได้ดังนี้
 - 1.1) การให้ความรู้กับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม
 การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
 - 1.2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
 - 1.3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ
- 2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งมี
 วิธีการต่าง ๆ ดังนี้
 - 2.1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น
 - 2.2) การจ้างที่ปรึกษา
 - 2.3) การเปิดรับข่าวสารจากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ E-mail
 บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น
 - 2.4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ
 เทคโนโลยี
 - 2.5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน และแหล่งอื่น ๆ
 - 2.6) การจ้างพนักงานใหม่
 - 2.7) การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วม
 ลงทุน

ขั้นที่ 2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่
 ซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่แก่ผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการ
 ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 2) การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล
 เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร
- 3) ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน
 รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่มีอยู่แล้ว
- 4) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กร ค้นพบ

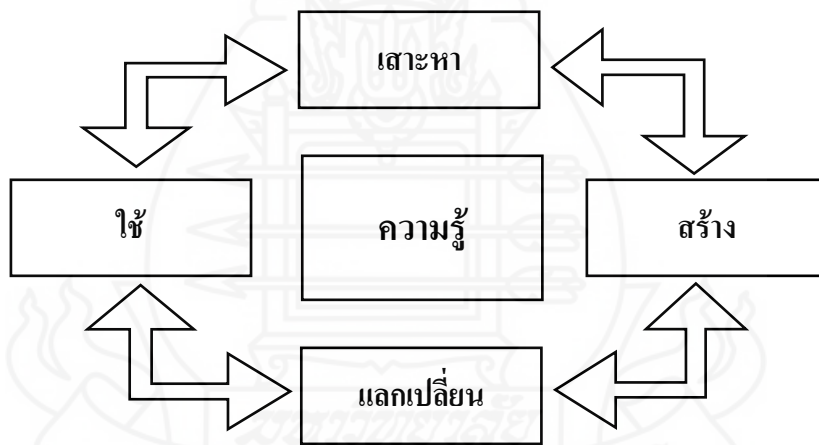
แนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

- 5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 6) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 7) การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
- 8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

ขั้นที่ 3 การประมวลความรู้หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นขั้นตอนในการทำให้ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้สะดวกรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมาเกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มองค์กรหรือเครือข่ายเดียวกัน

ขั้นที่ 4 การถ่ายทอดหรือใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการทำให้ความรู้มีคุณค่าโดยการนำไปใช้ หรือนำไปถ่ายทอดต่อไป หากความรู้กองงมามากมายแต่ไม่มีการนำไปใช้ก็ไม่มีคามหมาย

ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอน จะเป็นวงจรหมุนวนไหลเวียน ทำให้เกิดความรู้ยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้

และการดำเนินการจัดการจัดการความรู้ตามแนวทางของวิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึงหลักการ 10 ขั้นที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีในองค์กร ได้แก่

- 1) เครื่องช่วยการเคลื่อนไหลของความรู้ เช่น บรรยากาศความร่วมมือและซอฟต์แวร์ช่วยกระบวนการกลุ่ม อินทราเน็ต อินเตอร์เน็ต เป็นต้น
- 2) เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลเอกสาร ได้แก่ เครื่องช่วยทำดัชนีและช่วยค้น เครื่องทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ

- 3) เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล เช่น เทคโนโลยีมีเดีย เป็นต้น
- 4) เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ เช่น เครื่องโทรสาร
โทรศัพท์ ห้องสนทนาทางอิเล็กทรอนิกส์ (Chat Room) เป็นต้น
- 5) เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง เพื่อช่วยกรอง ปรับปรุง ค้นหาและจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นที่ 2 นักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ เนื่องจากการจัดการความรู้ภายในองค์กรมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ควรมีน้อยที่สุด โดยที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ว่า

- 1) เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมีได้แก่อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือผสมผสาน รวมทั้งใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า
- 2) การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใดที่จะเลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล
- 3) รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการคือแบบใด

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่ว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มหรือลดลง และจะมั่นใจอย่างไรว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเสมอไป องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ทรัพย์สินด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน ความรู้เหล่านี้รั่วไหลไปจากองค์กรได้หรือไม่ และระดับความรู้ขององค์กรอยู่ในระดับไหน

ขั้นที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- 1) พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กรที่รู้เรื่องของหน่วยงานตนเองอย่างดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
- 3) พนักงานขององค์กรที่มีความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
- 4) ที่ปรึกษาจากภายนอก แต่ควรใช้ให้น้อยที่สุดเพื่อรักษาความลับ
- 5) ผู้จัดการอาวุโส เพื่อยืนยันความเอาจริง เสริมพลัง และช่วยแนะวิธี

คิดเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว” คือการออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่อย่างน้อยต้องมี 4 ระบบย่อยคือ (1) คลังความรู้ ที่มีฐานข้อมูลเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเข้าถึงได้ง่าย (2) เวทีความร่วมมือ ซึ่งเป็นที่เกิดของกิจกรรมที่ทำให้มีการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร (3) เครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน ทั้งส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ เช่น การเช่าสายอินเทอร์เน็ต และส่วนที่เป็นกิจกรรม เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ที่มีโครงสร้าง 7 ชั้น คือ

1) ชั้นบนสุด เพื่อทำหน้าที่สัมผัสและสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่บุคคลเข้ามาสร้าง พัฒนา ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งในหลายกรณีหมายถึงอินเทอร์เน็ตในองค์กร

2) ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ เพื่อป้องกันผู้บุกรุกจากผู้ใช้และป้องกันระบบจากบุคคลภายนอก

3) ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วย เครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้รายบุคคล

4) ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์

5) ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย เทคโนโลยีเชื่อมต่อ เว็บเซิร์ฟเวอร์ (Web Sever) แมลล์เซิร์ฟเวอร์ (Main Sever)

6) เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยกับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

7) คลังข้อมูลข่าวสาร ใดแก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 8 ดันแบบและการทดลองใช้ ซึ่งอาจสร้างต้นแบบให้ทดลองใช้

ขั้นที่ 9 บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของสมาชิกในองค์กร โดยผู้จัดการความรู้ต้องทำหน้าที่ดังนี้

1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้

2) ให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้ใช้

3) ให้การศึกษาและฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร

4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้

5) ทำแผนที่ (Mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

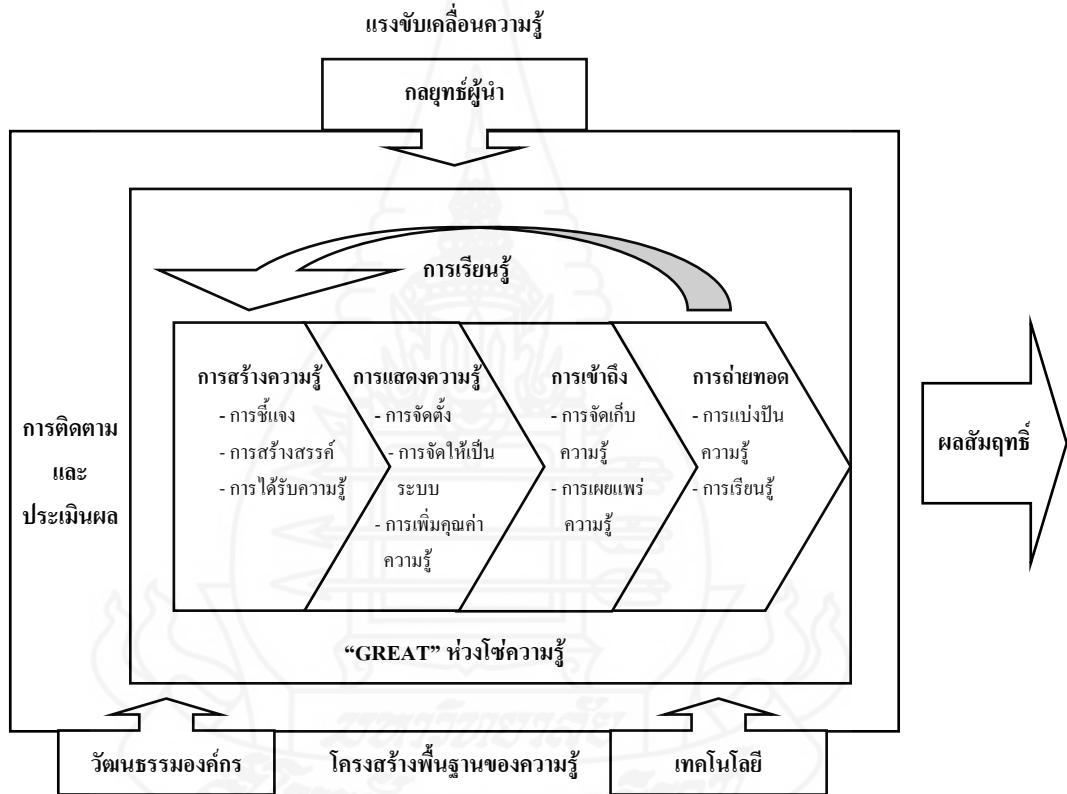
6) จัดหมวดหมู่ความรู้

7) สร้างถนนความรู้

8) เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการ
ความรู้

ขั้นที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบ
การจัดการความรู้ เพื่อวัดต้นทุนทางปัญญาขององค์กร

นอกจากที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว Singapore Productivity and Standard Boars (PSB) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ได้แก่ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2.6 (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548:35)



ภาพที่ 2.6 ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain)

กระบวนการ GREAT จะครอบคลุมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โดยสังเกตได้ว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นวงจรย้อนกลับไปสู่จุดเริ่มต้นใหม่ ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด กระบวนการ GREAT กล่าวได้ว่ามีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับกระบวนการจัดการความรู้ที่เสนอโดย โกศล ดิสิลธรรม โดยแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้

1) การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้

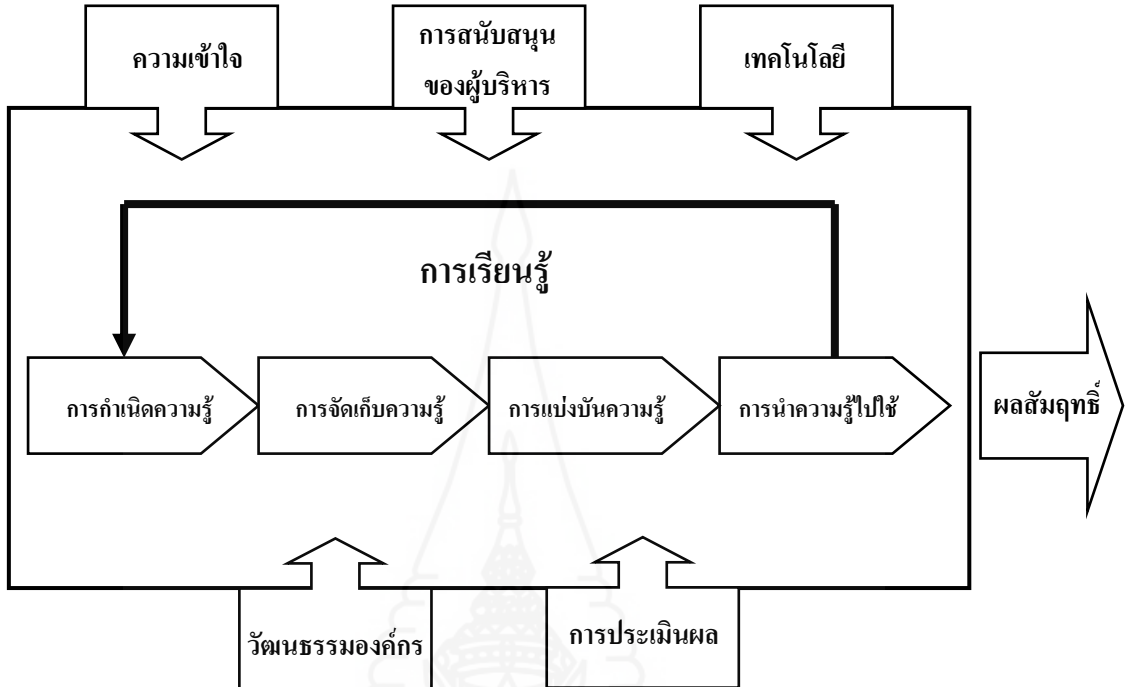
2) การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3) การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้ว กระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการใช้งาน

4) การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนั้น กระบวนการ GREAT จะดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลัก ๆ 4 อย่าง คือ

- 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
- 2) วัฒนธรรมองค์กร
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) การวัดผล

จากกระบวนการจัดการความรู้ที่กล่าวมา ได้สอดคล้องกับกรอบการวิจัยของ ชีรรัตน์ มหาทรัพย์ ในการศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ที่ได้นำกระบวนการห่วงโซ่ความรู้มาปรับปรุง ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ ชีรรัตน์ มหาทรัพย์ (2551:35)

ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดห่วงโซ่ความรู้ของ ชีรรัตน์ ประกอบด้วย

- 1) การกำเนิดความรู้ หมายถึง ขั้นตอนที่ออกแบบมาสำหรับการเพิ่มขึ้นของความรู้ โดยสามารถได้มาจากหลายทาง เช่น จากสื่อต่าง ๆ การพบปะ การประชุม ประสบการณ์ การวิจัย การสื่อสาร การพูดคุย เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการปฏิบัติงานในองค์กร
- 2) การจัดเก็บความรู้ หมายถึง ขั้นตอนในการกรองความรู้และจัดวางเป็นหมวดหมู่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้
- 3) การแบ่งปันความรู้ หมายถึง ขั้นตอนในการแพร่กระจายความรู้ โดยทำให้เกิดการและเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยการใช้เครื่องมือ ในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้ว กระจายสู่งานต่าง ๆ เพื่อใช้งาน
- 4) การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง ขั้นตอนในการถ่ายทอดและกระจายความรู้ให้แก่บุคคล ได้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

กระบวนการนี้เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรอื่นๆ แล้วก็จะย้อนกลับไปสู่ การ ได้มาซึ่งความรู้ใหม่และเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้อีกครั้ง แต่อย่างไรก็ตามในการจัดการ ความรู้จะต้องอาศัยปัจจัยตัวอื่นที่จะส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. **ความเข้าใจในการจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้เกี่ยวข้องใน การจัดการความรู้เลือกรับและแปลความแนวความคิดการจัดการความรู้ เพื่อให้มีความหมายเข้าใจได้ และนำไปสู่การปฏิบัติ

2. **การสนับสนุนของผู้บริหาร** หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บริหารองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการ ความรู้

3. **เทคโนโลยี** หมายถึง ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ต ซึ่งมีส่วนช่วยในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีส่วนในการ ค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บข้อมูล

4. **วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง วัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร

5. **การประเมินผล** หมายถึง การทำให้ทราบถึงสถานะ การดำเนินการในการ จัดการความรู้ และการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบกับที่คาดหวังไว้ เพื่อนำไปทบทวน ประเมินผล และทำ การปรับปรุง

กระบวนการนี้เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ แล้วก็จะย้อนกลับไปสู่การ ได้มาซึ่งความรู้ใหม่และเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้อีกครั้ง แต่อย่างไรก็ตาม ในการจัดการ ความรู้จะต้องอาศัยปัจจัยที่จะส่งผลทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความเข้าใจ ในการจัดการความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการประเมินผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความรู้

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอรูปแบบกระบวนการกระบวนการจัดการ ความรู้ที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน ดังนี้ (อ้างใน จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล 2550:36)

1. **การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)** เป็นการค้นหาว่าองค์กรมี ความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่า ขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมี

ความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2. การสร้างความรู้และการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาความรู้ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ สามารถนำมารวมกันเพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้น ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน ได้รวดเร็ว และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ (Generative) โดยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันในการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547: 45)

2.1.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น ถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)

2.1.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร (Tacit to Explicit)

2.1.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจโดนจำกัดให้อยู่ที่ความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว (Tacit to Tacit)

2.1.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง หรือการที่องค์กรสามารถให้กิจกรรมมากมาย เพื่อดำเนินการให้เกิดการสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

2.1.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

2.1.6 การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem)

2.1.7 การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.1.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านไปในอดีต (Learning from Past Experience)

2.2 การแสวงหาความรู้

องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

2.2.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) โดยการให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น

2.2.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) เช่นการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรการร่วมลงทุน นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะประสบความสำเร็จคือบรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดเก็บ

ความรู้ที่สร้างใหม่หรือที่มีอยู่เดิมให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล เมื่อมีเนื้อหาความรู้ตามที่องค์กรต้องการองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญช และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ประโยชน์ทำได้ง่ายสะดวก และรวดเร็ว

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่า ผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

3.1 ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบ
ผู้เชี่ยวชาญ

3.2 หัวข้อ/ หัวเรื่อง

3.3 หน้าที่/กระบวนการ

3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการทำสารบัญญความรู้ที่เป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้สะดวกต่อการนำข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ มาจัดเก็บ รวมทั้งช่วยในการค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

4.2 ป้อนข้อมูลการจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

4.3 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.4 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ประเภท Explicit และ Tacit เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 Push (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ ความรู้ ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้อำนาจ เช่น การส่งหนังสือเวียน แจกให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

5.2 Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

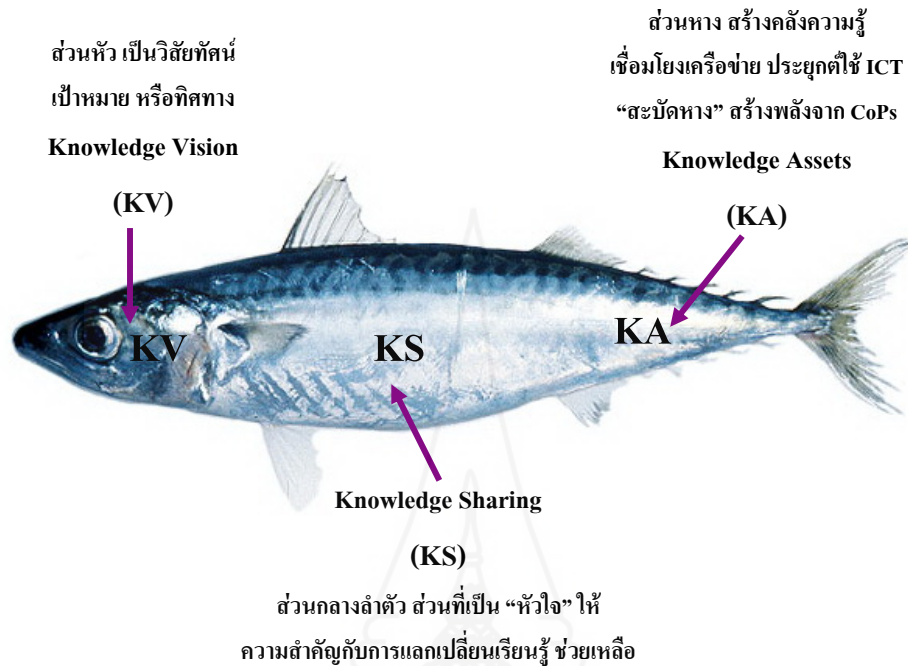
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกันต้องนำมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ การนำความรู้มาขยายผลใช้ประโยชน์จะช่วยสร้างมูลค่า องค์กร ควรจัดทำเอกสารเพื่อให้เป็นฐานความรู้ขององค์กร เช่น การแบ่งปันความรู้ ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ทำให้สามารถ เข้าถึงความรู้ได้ง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเรียกใช้ตามความสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังนี้

- 1) ทีมข้ามสายงาน
- 2) Innovation & Quality Circles (IQCs)
- 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP
- 4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 5) การสับเปลี่ยนงาน และการยืมตัวบุคคลมาช่วยงาน
- 6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “*ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ*” การเรียนรู้ของบุคลากร จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “*วงจรการเรียนรู้*”

1.5 โมเดลการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.8 โมเดลปลา (ดัดแปลงจากของ สคส.)

โมเดลปลา เป็นโมเดลอย่างง่ายของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

1) ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision – KV) หมายถึงส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำการจัดการความรู้ (KM) ไปเพื่ออะไร”

2) ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing – KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ส่วนของหัวปลามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

3) ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets – KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ หางปลาด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนนำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมทั้งยกระดับต่อไป

1.6 แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

การที่องค์กรนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้แล้ว องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สนับสนุนส่งเสริมการจัดการความรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในองค์กร

1.6.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

ดาเวนพอร์ต และพรูซัค (อ้างใน สร้อยสน สุจริต, 2549 : 75) ได้กล่าวถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ คือ

ปัจจัยที่ 1 วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการและยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

- 1) ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ คือ พนักงานทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี
- 2) ไม่มีตัวขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร คือ พนักงานไม่มีความโกรธเกรี้ยวบริษัทและไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ตนเองต้องตกงาน
- 3) โครงการจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับความรู้ คือ ประเภทของบุคลากรที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน ถ้าได้พนักงานที่ชอบแสวงหาความรู้เข้ามาทำงานก็จะเป็นผลดีอย่างมาก

ปัจจัยที่ 2 โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคเป็นสิ่งที่ง่ายที่สุดที่จะสร้างขึ้นมาได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับความรู้โดยเฉพาะ เช่น อินเทอร์เน็ต และเครือข่าย เป็นต้น ซึ่งถ้ามีเครื่องมือทางเทคนิคและพนักงานใช้เป็น การดำเนินการก็จะสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์กรเพื่อจัดการความรู้ หมายความว่า จะต้องสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขึ้นมาต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ต้องกำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะอีกด้วย

ปัจจัยที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ ซึ่งวิธีสนับสนุนที่มีประโยชน์ต่อโครงการประกอบด้วย

- 1) แสดงให้พนักงานทุกคนเห็นว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร

2) ปลูกทางให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน
ของโครงการ

3) กำหนดให้ชัดเจนลงไปว่าความรู้ประเภทไหนที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร
ปัจจัยที่ 4 มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม
เนื่องจากการดำเนินการบริหารจัดการความรู้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และดังนั้นประโยชน์ที่ดี
ที่สุดของโครงการที่ประสบความสำเร็จก็คือ ประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร

ปัจจัยที่ 5 มีความรู้ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการอยู่บ้าง เพื่อให้สามารถ
ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น

ปัจจัยที่ 6 มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

ปัจจัยที่ 7 มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของ
มนุษย์ไม่ให้ไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นบุคลากรให้หันมาสร้างความรู้
แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้กัน ซึ่งสิ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ธรรมดา และต้อง
มีคุณค่าพอสำหรับความรู้สึกของบุคลากรซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้าน
ความรู้นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรืออยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การ
มอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น

ปัจจัยที่ 8 มีโครงสร้างทางความรู้อยู่บ้าง ในด้านของประเภทและการเก็บ
ความรู้ สำหรับในด้านโครงสร้างของความรู้หรือการจัดการความรู้ อาจมีความเป็นระบบตายตัวได้

ปัจจัยที่ 9 สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลากหลาย
หลายช่องทาง

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการจัดการความรู้ ว่ามี 5 ประการสำคัญ ประกอบด้วย

1) **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์** การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้น
จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึง
ประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการ
ความรู้ในองค์กร นอกจากนั้นทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทำให้การกำหนด
แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการความรู้ และบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) **วัฒนธรรมองค์กร** สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการ
ความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บาง

องค์กรพบว่า บุคลากรภายใน ไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาานาน ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูล ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คุณสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่า ระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้งานง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4) การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

5) โครงสร้างพื้นฐาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นถ้าหากขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากร ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้ระบุปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้มีความเข้มแข็งที่มีความสอดคล้องกันกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ข้างต้นไว้ 8 ประการ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กร และจัดกระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นร่วม” (Shared Purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร

2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้าง (Organize) ภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารร่วมมือ ข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้

3) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงพลวัตเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็น โอกาสเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

4) เทคโนโลยีและกระบวนการเทคโนโลยีที่องค์กรใช้ในการดำเนินการตามภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้

5) การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

6) การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กร ในภาพรวม

7) ความรู้ ทักษะ จิตความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

8) การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผนการจัดการในลักษณะ Empower หน่วยย่อย หรือที่เรียกว่า “นำจากข้างหลัง” (Lead from Behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

นอกจากนั้น ธวัชชัย หน่อวิจิตร (2548) ได้ระบุถึง 8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง ดังนี้

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับ

2) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

3) การสื่อสาร

4) เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน

- 5) การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี
- 6) การมีแผนที่ชัดเจน
- 7) การประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด
- 8) การสร้างแรงจูงใจ

1.7 ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง ทศวิบัติของการจัดการความรู้ ว่ามี 10 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ

วิบัติที่ 1 ภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว หมายถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น ไม่รู้จักและไม่สนใจการจัดการความรู้ ไม่สนับสนุนหรือสนับสนุนแบบไม่จริงใจ ถือประโยชน์ส่วนตัวสำคัญกว่าประโยชน์ขององค์กร มีการแข่งขันอำนาจในหมู่ผู้บริหารระดับสูง หรือไม่สามัคคีกัน เป็นต้น ภาวะเช่นนี้เนื่องจากผู้นำรวมศูนย์อำนาจ คิดและปฏิบัติในลักษณะที่เข้าใจว่าภาวะผู้นำหมายถึงผู้นำระดับสูงเท่านั้น แนวคิดและการปฏิบัติในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ในการตีความจากมุมมองของการจัดการความรู้ คำว่า “ภาวะผู้นำ” นอกจากจะหมายถึงภาวะผู้นำระดับสูงแล้ว ยังมีความเชื่อใน “ผู้นำทั่วทั้งองค์กร” ซึ่งถ้าไม่มีการเอื้อให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ได้แล้ว การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์ได้ยาก หรือไม่มีเลย ในกรณีนี้ คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่ค้นหาและทดลองวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบจะเกิด “ผู้นำ” ในบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องยึดถือแนวทางทำงานแบบ “เอื้ออำนาจ” (Empowerment) ไม่ใช่แบบ “หวงอำนาจ” หรือ “รวบอำนาจ”

วิบัติที่ 2 วัฒนธรรมอำนาจ หมายถึงองค์กรตกอยู่ภายใต้ลักษณะดังนี้

- 1) บุคลากรแสดงความเคารพยำเกรง จงรักภักดีต่อ “นาย” ที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้ และทำงานเพื่อสนอง “นโยบาย” ของ “นาย” เป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร
- 2) องค์กรมีลักษณะเป็น “แท่งอำนาจ” หลาย ๆ แท่งอยู่ด้วยกันในลักษณะแท่งใครแท่งมัน
- 3) การติดต่อสื่อสารมีลักษณะสื่อสารแนวดิ่งภายในแท่งของตน ไม่มี การติดต่อสื่อสารระหว่างแท่ง หรือถ้าจะมีก็ต้องเป็นทางการ โดยผู้มีอำนาจสูงสุดของแท่ง “อนุมัติ” ให้ดำเนินการได้
- 4) การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะดำเนินการได้เฉพาะโดย “นโยบาย”

หรือโดยการอนุมัติของผู้มีอำนาจสูงสุดภายในแห่งเท่านั้น

5) การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด

6) ความสัมพันธ์เป็นลักษณะ “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเช่นนี้ การเรียนรู้จากภายนอกหน่วยงานและการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง อาจเป็นการทำลายผู้บังคับบัญชา และอาจเป็นการปฏิบัติงานผิดกฎระเบียบ อันตรายสำคัญที่สุดก็คือ คนที่ทำงานภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเป็นเวลานานจนเคยชิน ศักยภาพในการเรียนรู้และสร้างสรรค์จะหดหายไป ในลักษณะที่ทางการแพทย์เรียกว่า “หดเพราะไม่ได้ใช้งาน” (Disuse Atrophy) เพื่อลดความรุนแรงของวัฒนธรรมอำนาจ องค์กรควรมีการยกย่องและให้รางวัลหน่วยงานย่อยที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่เพิ่มความรู้แก่หน่วยงานอื่นภายในองค์กร หรือมีการสื่อสารกับหน่วยงานอื่นอย่างน่าชื่นชมและเกิดผลดีต่อองค์กรตามเป้าหมายหรือปณิธานหลักขององค์กร หรือมีการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน โดยที่ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนหรือป้อนให้ส่วนใหญ่ได้มาจากการทดลองหาวิธีทำงานแบบใหม่ๆ

วิบัติที่ 3 ไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย คือองค์กรเน้นเอกภาพ

ภายใต้หลักการว่าทุกคนในหน่วยงานจะต้องมีวิธีคิดแบบเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดเชิงเห็นพ้องต่อผู้บังคับบัญชา ในทุกเรื่อง ในลักษณะ ว่านอนสอนง่าย ไม่กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา ในองค์กรที่มีการปฏิบัติแบบนี้ การดำเนินการจัดการความรู้จะไม่บรรลุผล ที่จริงคนที่ทำงานร่วมกันจะต้องมีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะระหว่างผู้ที่อาวุโสกว่ากับผู้อาวุโสต่ำกว่า และระหว่างผู้มีภาระรับผิดชอบในระดับเดียวกัน แต่การมีวิธีคิดหรือมีความเห็นแตกต่างกัน ต้องไม่ถือเป็นการไม่เคารพหรือกระด้างกระเดื่อง

การจัดการความรู้จะได้ส่งผลสูงส่งต่อเมื่อมีผู้ร่วมงานที่แตกต่างกันหลากหลายในด้านต่าง ๆ มาร่วมปฏิบัติ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยมีการพัฒนาทักษะในการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลายให้เกิดผลเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์

วิบัติที่ 4 ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองวิธีใหม่ องค์กรนี้เน้นการทำงานตามแบบ

ฉบับ ตามระเบียบหรือตามประเพณีที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมาอย่างเคร่งครัด ผู้ที่หาวิธีทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้งานมีคุณภาพสูงขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจเสี่ยงต่อการถูกกล่าวหาว่าปฏิบัติผิดกฎระเบียบ อาจไม่เป็นที่ชอบใจของเพื่อน ๆ หรือเป็นที่เพ่งเล็งของผู้บังคับบัญชา การทำงานในบรรยากาศดังกล่าว การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะถูกปิดกั้น การดำเนินการจัดการความรู้จะไม่ได้ผล

การจัดการความรู้จะดำเนินไปอย่างทรงพลังได้ บุคลากรภายในองค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะร่วมกันหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร

และผู้บริหารระดับสูงจะต้องหาวิธีส่งเสริมให้มีการทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ ได้ในทุกระดับ โดยไม่ผิดกฎเกณฑ์กติกา และนำผลการทดลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

วิบัติที่ 5 ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงภายนอก ที่จริงไม่มีบุคคลใดหรือหน่วยงานใดที่ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหรือในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แต่ในส่วนของราชการส่วนใหญ่ การรับรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะ ตั้งอยู่ในความประมาท คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมีผลกระทบต่อตนหรือหน่วยงานของตน ไม่โดยตรงก็โดยอ้อม

หน่วยงานราชการเชื่อว่าราชการ ไม่มีวันเจ๊ง จึงไม่คุ้นเคยกับการขวนขวายปรับตัว คืบหน้าเพื่อความอยู่รอด แต่ในเวลาี่รัฐบาลได้ใส่เงื่อนไขต่าง ๆ เข้าไปกระตุ้นให้หน่วยงานราชการและข้าราชการต้องตื่นตัว ทำงานในลักษณะที่จะต้องรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงหรือแรงบีบบังคับจากภายนอก การกำหนดให้หน่วยงานราชการต้องดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนาไปเป็นองค์กรเรียนรู้ก็เป็นการสร้างเงื่อนไขอย่างหนึ่ง หน่วยราชการที่ผู้บริหารระดับสูง และข้าราชการในองค์กรยังคงตั้งอยู่ในความประมาทดังกล่าว จะไม่เกิดการจัดการความรู้ที่เป็นของจริง หรือของแท้

วิบัติที่ 6 ไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้ หน่วยราชการต่าง ๆ อยู่ในสภาพพึ่งพาความรู้จากภายนอกจนเคยชิน กล่าวคือทำงานตามความรู้ที่กำหนดไว้กฎระเบียบอย่างชัดเจนตายตัว กฎระเบียบเหล่านั้นก็กำหนดมาจากหน่วยงานภายนอกหรือหน่วยเหนือ หน่วยงานราชการส่วนใหญ่จึงถือว่าตนเองเป็นหน่วยปฏิบัติ ทำหน้าที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ไม่ใช่หน่วยสร้างความรู้ เพราะคิดว่าหน่วยสร้างความรู้คือหน่วยวิชาการ จึงขาดทั้งแนวความคิดและทักษะในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในงานของตน ข้าราชการที่อยู่ในสภาพนี้นาน ๆ ก็จะเป็นน่องทางปัญญา คำว่าปัญญาในที่นี้หมายถึง ปัญญาปฏิบัติ คือปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติงาน และใช้สำหรับปฏิบัติงาน เป็น ปัญญารวมหมู่ (Collective Wisdom) คือ มาจากการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ แต่จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ข้าราชการในหน่วยงานเดียวกัน จะต้องมีความคิดร่วมกันในการพึ่งตนเองด้านความรู้อย่างน้อยก็ในระดับหนึ่ง

วิบัติที่ 7 ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงานบางส่วน การปฏิบัติราชการเป็นการทำงานในลักษณะที่ชัดเจนตายตัว ตามกฎเกณฑ์รูปแบบที่กำหนด การทำงานในแนวทางเช่นนี้จึงเป็นการทำงานที่เอาตัวผู้ให้บริการเป็นตัวตั้งหรือเป็นศูนย์กลาง ผู้รับบริการต้องอนุโลมตามผู้ให้บริการ แต่งานบริการสมัยใหม่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ผู้ให้บริการจะต้องบริการตามความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งจะไม่อยู่ในสภาพที่ตายตัว ความเข้าใจเรื่องราวตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการก็ไม่ชัดเจนในทุกเรื่อง เมื่อเข้าใจไม่ชัดเจน ความรู้ไม่พอ ก็ต้องสร้างความรู้ขึ้นใช้ จะเห็นว่าความไม่ชัดเจนคือบ่อเกิดของความรู้ แต่วัฒนธรรมของราชการเป็นวัฒนธรรมปฏิเสธความไม่ชัดเจน จึงเท่ากับปฏิเสธบ่อเกิดแห่งความรู้ การทำงานแบบไม่เน้น

ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในขณะปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีโจทย์สำหรับแสวงหาและสร้างความรู้เพื่อการทำงาน ขาดตัวช่วยสำหรับการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

วิบัติที่ 8 การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระ หรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้น บางองค์กรมอบความรับผิดชอบต่อการจัดการความรู้ไว้ที่หน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล บางองค์กรมอบไว้ที่หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การมอบความรับผิดชอบระบบจัดการความรู้ไว้กับหน่วยใดหน่วยหนึ่งใน 2 หน่วยนี้ มีความเสี่ยงที่การดำเนินการจัดการความรู้จะแยกออกจากเนื้องาน ทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นเนื้องานหรือภาระงานเสียเอง ผู้ปฏิบัติงานจะต่อต้าน หรือไม่เต็มใจทำ เพราะรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงาน แล้วในที่สุดการจัดการความรู้จะล้มเหลว ในทางที่ดีที่สุดการจัดการความรู้ควรดูแลโดยหน่วยพัฒนาองค์กร (OD – Organization Development) ร่วมกับหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการในลักษณะที่การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองได้รับประโยชน์ เพราะทำให้งานสะดวกขึ้น ผลงานดีขึ้น ลดงานที่ไม่จำเป็นลง เกิดการเรียนรู้มากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจ ในผลงานเกิดความรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกัน หน่วยงานหรือองค์กรเคลื่อนสู่ความเป็น องค์กรเรียนรู้ และมีขุมความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานแต่ละชิ้น แต่ละประเภท เก็บไว้ในองค์กร ในลักษณะของความรู้เพื่อการปฏิบัติที่ค้นหาได้ทันทีและมีความใหม่สดอยู่เสมอ

วิบัติที่ 9 การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้มุ่งไปที่เป้าหมายหลักขององค์กร นี่คือจุดตายที่พบบ่อย มีลักษณะของการจัดการความรู้ที่ดำเนินการถูกขึ้นตอนทุกอย่าง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น เกิดการยกระดับความรู้ แต่เมื่อประเมินผลกระทบต่อกิจการขององค์กรแล้วพบว่า มีผลน้อยมาก เมื่อตรวจสอบ ก็พบว่าผู้ดูแลระบบการจัดการความรู้ (CKO ; Chief Knowledge Officer) ไม่ได้ดูแลให้เป้าหมายของการจัดการความรู้มุ่งไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร

วิบัติที่ 10 ไม่มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ กิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งต้องการพื้นที่ให้คนมาพบปะกัน ทั้งที่เป็นพื้นที่จริง และพื้นที่เสมือน และเป็นพื้นที่ที่อยู่ในลักษณะพื้นที่ประเทืองปัญญา คือไม่ใช่เป็นพื้นที่ที่ไร้ชีวิต ขาดการดูแล แต่เป็นพื้นที่ที่มี การจัดการให้เกิดความสนุกสนานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความรู้สึกในน้ำใจไมตรี ระหว่างผู้เข้ามา สนุก ในพื้นที่ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนได้มีสิ่งละอัน พันละนิด มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงาน และร่วมกันสร้างความมีชีวิตชีวา

ในการทำงาน หากขาดพื้นที่ที่มีชีวิต การจัดการความรู้ในองค์กรจะจืดชืด ไม่สามารถเกิดผลอันทรงพลังได้

อุไร ทองหัวไผ่ (2550) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถกำหนดอุปสรรคได้เป็น 2 ส่วนคือ

1. อุปสรรคส่วนบุคคล เป็นปัญหาที่เกิดจากบุคคลในองค์กรได้แก่

1.1 บุคลากรในองค์กรคิดว่า ตนเองรู้ทุกเรื่องที่ต้องการรู้แล้ว ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการที่คิดว่าตนเองอยู่ในองค์กรมานานกว่าและรู้แล้วทุกๆ เรื่อง

1.2 บุคลากรเห็นว่าความคิดของตนดีที่สุดใน ไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น เพราะคิดว่าตนเองมีประสบการณ์มากกว่า ต้องมีความรู้มากกว่า ถูกต้องกว่าคนอื่น

1.3 บุคลากรไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง กลัวการเปลี่ยนแปลง เพราะคิดว่าถ้าเปลี่ยนแปลงแล้ว ตนเองจะหมดความสำคัญลงไป หรือจะไม่มีงานทำ

1.4 บุคลากรไม่สนใจเรียนรู้ประสบการณ์จากอดีต คิดว่าประสบการณ์ในอดีตไม่ทันสมัย ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสังคมในปัจจุบัน

1.5 บุคลากรคิดว่างานที่ทำอยู่มีมากอยู่แล้วไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่

1.6 บุคลากรไม่กระตือรือร้น

2. อุปสรรคจากองค์กร เป็นปัญหาที่เกิดจากตัวองค์กรเองที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ได้แก่

2.1 ความคร่ำครึขององค์กร อันเกิดจากคณะกรรมการบริหารองค์กรใช้ประสบการณ์ ที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ไม่ได้รับการเปลี่ยนแปลง และระเบียบวิธีการปฏิบัติในองค์กรไม่ได้รับการปรับปรุง

2.2 ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป ทำให้ไม่คิดที่จะนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร

2.3 ผู้บริหารใช้ระบบควบคุมในการบริหารงาน ไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้ในองค์กรไม่มีการแลกเปลี่ยน ซักถาม หรือแสดงความคิดเห็น เป็นการปิดกั้นความคิดของพนักงานในองค์กร

2.4 ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่นรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

2.5 ผู้นำองค์กรทุกระดับ ไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น

2.6 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับรู้ข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล

Peyman Akhavan และคณะ (1996) (อ้างใน จีรวรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550) ได้สำรวจถึงปัจจัยที่ล้มเหลวในการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร ที่สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น ดังนี้

- 1) ขาดความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง
- 2) การคัดเลือกบุคลากรที่ขาดประสบการณ์ในการนำทีมการจัดการความรู้
- 3) การเลือกสมาชิกทีมการจัดการความรู้ไม่เหมาะสม
- 4) การวางแผนและคาดการณ์อย่างผิด ๆ
- 5) การขาดงบประมาณที่พอเพียงสำหรับโครงการการจัดการความรู้
- 6) วัฒนธรรมองค์กรไม่เหมาะสม
- 7) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- 8) ความไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร
- 9) ความไม่มีศักยภาพของทีมการจัดการความรู้
- 10) ความไม่สอดคล้องระหว่างระบบการจัดการความรู้และระบบงานปัจจุบัน

จากปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ นั้น สามารถแบ่งตามผู้ที่ทำให้เกิดปัญหา ได้ 3 ส่วนด้วยกัน คือ

- 1) ปัญหาจากผู้บริหาร
- 2) ปัญหาจากตัวบุคลากรเอง
- 3) ปัญหาจากองค์กร

โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

1.8 แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อ ความคิด ค่านิยมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การนำ การจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร บุคลากรทุกระดับต้องรับรู้และช่วยกันสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม โดยจะต้องปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีสัมฤทธิ์ผลความรู้ต่อไป

1.8.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ดังต่อไปนี้

Schein (1985) (อ้างใน ชาตรี เจริญศิริ, 2546:24) กล่าวว่า วิธีคิดและการกระทำร่วมกันของสมาชิกในการอยู่ร่วมกันในองค์กรและการทำให้ องค์กรนั้นดำรงอยู่ ซึ่งวิธีคิดและการกระทำนี้ มีการพัฒนาและถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง

Crakf Neive (1992) (อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546:63) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์ และแรงบันดาลใจ มีความผสมผสานและร่วมกันของบุคคลในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2540:51) (อ้างใน ปานตา เพชรรัตน์, 2548:29) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวปฏิบัติ ความเชื่อ ความเข้าใจ ร่วมกันขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดไปสู่รุ่นหลังได้ และปฏิบัติภายในองค์กรอย่างเป็นปกติ

1.8.2 องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร

Deal & Kennedy (1999) (อ้างใน ชาตรี เจริญศิริ, 2546:24) กล่าวว่า วัฒนธรรมเปรียบดั่งภาวะที่ยึดติดองค์กรให้ดำรงอยู่ (Culture is the glue that hold and organization together) วัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบหลัก ได้แก่

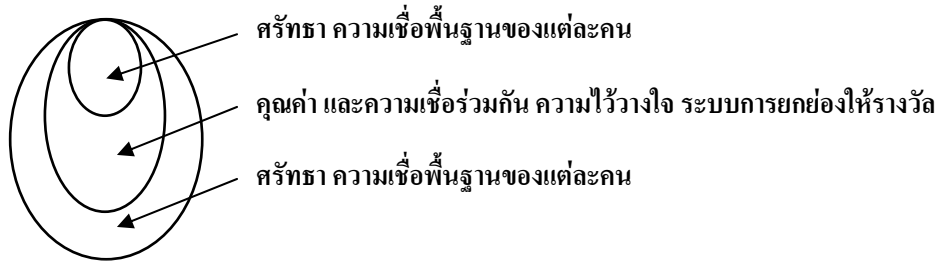
1) ประวัติความเป็นมา องค์กรนี้เกิดขึ้นมาเพื่อภารกิจใด รวมถึงปรัชญา ความเชื่อที่ฝังอยู่ในการรับรู้ และความทรงจำของสมาชิกองค์กร

2) ค่านิยมอันเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กร ยึดถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำเป็นเป้าหมายสูงส่งที่ต้องไปให้ถึง การมีค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันในกลุ่ม และเกิดความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ตนกำลังทำนั้นสำคัญ

3) วิถีบุรุษที่สมาชิกองค์กรถือว่าเป็นต้นแบบ นำเอาเยี่ยงอย่าง มีการกล่าวขานในเชิงยกย่องอยู่เสมอ

4) พิธีกรรม เป็นการกระทำของสมาชิกองค์กรที่เป็นแบบแผน และเกิดขึ้นเป็นประจำ สะท้อนให้เห็นค่านิยมและความเชื่อของกลุ่ม พิธีกรรมทำให้สมาชิกได้มาพบกัน

5) เรื่องเล่าที่เป็นการเล่าจากปากต่อปาก จากคนที่เข้าเป็นสมาชิกมาก่อน ถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้รับรู้ และแทรกปรัชญา ความเชื่อ ค่านิยม ผ่านเรื่องเล่าด้วย ดังภาพที่ 2.9 (ชาตรี เจริญศิริ, 2546:24)



ภาพที่ 2.9 วัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็น 3 ระดับ

1.8.3 ความสำคัญของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมมีความสำคัญที่ควรทำความเข้าใจ ดังต่อไปนี้ (แสง สอนบุญเกิด, 2549:12-13)

1) วัฒนธรรมสร้างมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อมนุษย์เกิดมาจะได้รับการถ่ายทอด ความคิด ความเชื่อ ระเบียบ กฎเกณฑ์ แผนในการดำเนินชีวิต ค่านิยมและอื่น ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า วัฒนธรรม โดยผ่านสถาบันที่สำคัญ เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษาอื่นๆ ทำให้มนุษย์รู้ และเข้าใจ แนวทางในการดำเนินชีวิต รู้ว่าจะไรถูกหรือผิด ควรทำหรือไม่ควรทำ สามารถกำหนด เป้าหมายชีวิตของตนได้ วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่สร้างมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถดำเนิน ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

2) วัฒนธรรมทำหน้าที่ควบคุมสังคม โดยมนุษย์ได้สร้างระเบียบ ข้อห้ามจารีต ประเพณีต่าง ๆ มาควบคุมความประพฤติของสมาชิกในสังคมให้อยู่ในกรอบที่สังคมกำหนด ทำให้ เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสังคม แต่ละสังคมจะมีวิธีการควบคุมสังคมแตกต่างกันไป

3) วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบันในสังคม ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์ จัดระเบียบพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสม

4) วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมมนุษย์ โดยกำหนด บทลงโทษและการให้รางวัล

5) วัฒนธรรมทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความเป็นปึกแผ่น ของสังคม ทำให้มนุษย์เกิดความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน มีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน รู้จักรัก และหวงแหนและร่วมกันปกป้องวัฒนธรรมของตน

6) วัฒนธรรมเป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของสังคม ที่แสดงถึงความ แตกต่างของแต่ละสังคม เช่น มีภาษาพูด ภาษาเขียน ลักษณะการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน เป็นต้น

7) วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างหล่อหลอมบุคลิกภาพทางสังคมให้ มนุษย์ จากการติดต่อสัมพันธ์ ในการอยู่ร่วมกัน ทำให้มนุษย์ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมและได้รับ การขัดเกลาทางสังคมจากพ่อแม่ ครู เพื่อน ฯลฯ ทำให้มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไปในแต่ละสังคม

8) วัฒนธรรมสร้าง หรือจัดแบบความประพฤติ สำหรับให้บุคคลปฏิบัติตาม เช่น การไปงานศพ ต้องใส่ชุดสีดำ และอยู่ในความสงบ เป็นต้น

1.8.4 วัฒนธรรมสำหรับการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

Davenport and Prusak (1998) (อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546:64) อธิบายว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างได้มากที่สุด ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้
- 2) ต้องไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

Pan and Scarbrouge (1999) (อ้างใน มลฤดี โภคศรี, 2548:54-55) ได้ทำการสำรวจการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาเชิงประจักษ์ ของกระบวนการแบ่งปันความรู้จากหน่วยงานนานาชาติ คือ Buckman Laboratory เป็นการศึกษาในมุมมองของสังคม-เทคนิค (Socio – Technical) ซึ่งเป็นวิธีการมององค์การที่เน้นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของระบบย่อยทางสังคมและเทคโนโลยีของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เป็นภาพรวมทั้งหมดของสภาพแวดล้อมทั้งหมดที่เกิดขึ้น ผลจากการศึกษาพบว่า ข้อสรุปที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สำคัญคือ วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความริเริ่มทางความรู้ (Knowledge Enterprising Culture) ที่ Buckman Laboratories สิ่งหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะของการริเริ่มทางความรู้ ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้พร้อมกับกระบวนการเรียนรู้ใหม่ (Re-Learning และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ใน Buckman คือ บรรยากาศที่ต่อเนื่องและการไว้วางใจ

มาร์ควอร์ท (อ้างใน ปานดา เพชรรัตน์, 2548 : 44) กล่าวว่า บุคลากรต้องการได้รับความอิสระ ความเชื่อใจ โอกาส การรับรู้ชื่นชมและอำนาจ ซึ่งรวมเรียกว่า การกระจายอำนาจ เพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรยิ่งขึ้น นอกจากนี้บุคลากรยังต้องได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่เพียงพอแก่การทำงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องตระหนักว่า การกระจายอำนาจและการสร้างคุณค่าแก่บุคลากรเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรทั้งเวลา งบประมาณ และเครื่องมือในการทำงาน อย่างเพียงพอต่อการเพิ่มทักษะความสามารถให้แก่บุคลากร ซึ่งมีใช้เพียงพอสำหรับปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องจัดสรรให้เพียงพอเพื่ออนาคตด้วย

1.8.5 วิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices) หรือ CoP นับเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ทรงพลัง เพราะเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมในแบบราบที่จะสามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เป็นอย่างดี ซึ่งต่างจากความสัมพันธ์ในแนวดิ่งที่มาจากการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา

1. ชุมชนนักปฏิบัติคืออะไร

ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ ชุมชนนักปฏิบัติ จะเป็นลักษณะคนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวควรจะเกิดจากความต้องการทางสังคม และทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน ซึ่งในองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติได้อย่างหลากหลายตามความต้องการของสังคมที่อยู่ร่วมกัน โดยที่คนหนึ่งอาจจะเป็นสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติได้หลายชุมชนตามความต้องการของตน

2. การสนับสนุน CoP

2.1 ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

2.2 ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2.3 มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชน ที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จ

2.4 ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่มอื่น ๆ

2.5 ดูแลว่า กลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP

2.6 ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร

3. ส่งเสริมเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ

คริส คอลลิสัน และจอร์จ พาเซล (อ้างในวิจารณ์ พานิช, 2547 : 14) มองว่าชุมชนนักปฏิบัติ ก็คือ เครื่องมือเชื่อมโยง (Connect) คนนั่นเอง ซึ่งเครือข่ายเชื่อมโยงคนอาจมีรูปแบบและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มากมาย โดยแนะนำวิธีจำแนกเครือข่ายออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 **Community of Interest** เป็นเครือข่ายหรือชุมชนของผู้มีความสนใจร่วมกัน อาจไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน เป็นด้านนันทนาการ จนเกิดความสนิทสนมกัน

3.2 Community of Practice เป็นเครือข่ายหรือชุมชนในด้านทักษะหรือวิธีการทำงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงาน สร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่สมาชิก

3.3 Community of Commitment เป็นเครือข่ายหรือชุมชนของผู้มีภารกิจรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างผลสำเร็จของงาน

ชุมชนแต่ละแบบควรมีผู้ประสานงาน มีเครื่องมือติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกันเมื่อไหร่ก็ได้ และมีการประชุมพบปะกันเป็นครั้งคราว ชุมชนเหล่านี้ เกิดขึ้นแบบพร้อมใจกัน เห็นประโยชน์ร่วมกัน และเมื่อหมดความจำเป็นก็สลายตัวไป องค์กรต้องอำนวยความสะดวกต่อชุมชนเหล่านี้จนบรรลุภารกิจ

4. ความท้าทายสำหรับ CoP

ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจและปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือการที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง ซึ่งข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกเข้ามาร่วม

4.1 เชิญผู้นำทางความคิด ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน

4.2 จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึกร่วม

4.3 ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน

4.4 จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่ง ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ

5. ข้อควรระวัง

5.1 ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าใจในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่มีคนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือในเรื่องประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน

5.2 ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าด่วนหลวมตัวที่จะสกัดความรู้จาก CoP หรือแลกเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

5.3 แนวคิดปัจจุบัน เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่าสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog)

เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำให้เกิดขึ้น และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร การริเริ่มทางความรู้ ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้พร้อมกับกระบวนการเรียนรู้ใหม่ (Re-Learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในบรรยากาศที่มีการไว้วางใจ มีกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการอย่างต่อเนื่อง และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

1.9 แนวคิดเรื่องเทคโนโลยี

1.9.1 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กร

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบงานที่ถูกออกแบบมาเพื่อการรวบรวมข้อมูล การจัดทำสารสนเทศและการสนับสนุนสารสนเทศให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องใช้ ซึ่งในการพัฒนาระบบสารสนเทศอาจทำได้โดยใช้มือ แต่จะล่าช้าและผิดพลาดได้ง่าย จึงมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้น และในปัจจุบันได้นำความก้าวหน้าในเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ร่วมด้วย ทำให้เกิดความรวดเร็ว ทั้งในแง่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และในแง่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์เรียกว่า “โลกไร้พรมแดน” ซึ่งทุกส่วนของโลกสามารถติดต่อถึงกันได้ง่าย ดังนั้น 2 เทคโนโลยี อันได้แก่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีด้านการสื่อสารจึงถูกบูรณาการเป็น “เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร” (อ้างในจุฑามณี พิพิธปิยะปกรณ, 2545 : 19)

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้การบริหารงานภาครัฐ ได้ตระหนักถึง ความจำเป็นของระบบราชการที่จะต้องปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานและการบริหารงานของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้กิจกรรมและกระบวนการของภาครัฐ มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น อันจะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดีขึ้น ซึ่งจะพบเห็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์, 2547: 217-218)

1) การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลข่าวสารและบริการของภาครัฐ รวมถึงการก้าวไปสู่ระบบที่สามารถให้บริการสาธารณะผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงานราชการได้เลย

2) การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดการใช้กระดาษทำการให้น้อยลง

3) การมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์หรือที่เรียกว่า e-Government เพื่อให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง เช่น การจัดซื้อ (e-Procurement) การให้บริการด้านทะเบียนประวัติ การจัดทำบัตรประชาชนในรูปแบบของ Smart Card เพื่อการเชื่อมโยงฐานข้อมูลการบริการของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เป็นต้น

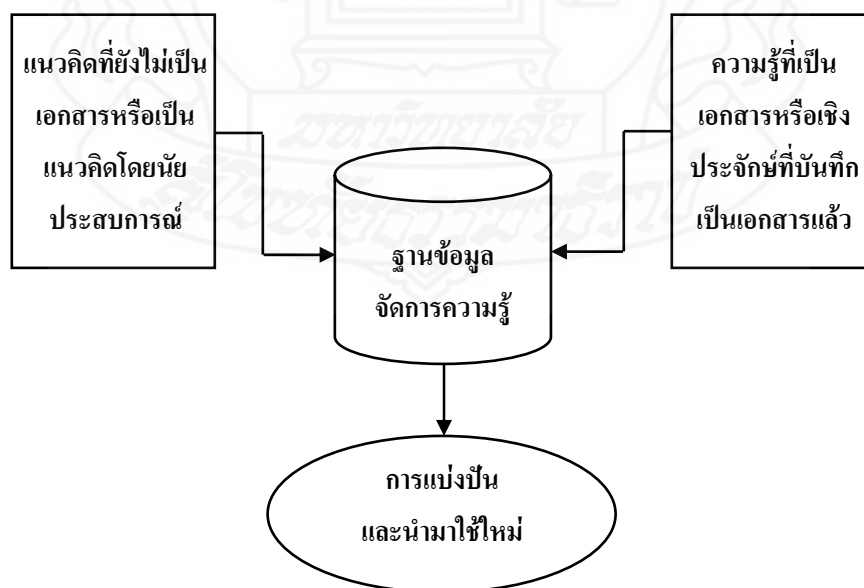
4) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานภาครัฐ รวมถึงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

5) การจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานหรือบริการให้สั้นลง และให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น

6) การจัดทำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System – EIS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของการตัดสินใจและการวางแผนของรัฐบาล ผู้บริหารระดับกระทรวง

7) การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและเพื่อความรวดเร็วในการบริหารสั่งการ

นักทฤษฎี วิกาวิน (2549) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น คือ การจัดการความรู้ นั้น นอกจากจะต้องสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้แล้วยังจำเป็นต้องสร้างแหล่งจัดเก็บความรู้ และปรับปรุงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งความรู้นั้นมีทั้ง ความรู้ที่บันทึกไว้ในรูปแบบต่าง ๆ และความรู้ที่ยังไม่ได้บันทึกไว้ ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 แหล่งจัดเก็บความรู้

เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่

1) เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับผู้เชี่ยวชาญและแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตเป็นการสื่อสารข้อมูลทั่วโลก และอินเทอร์เน็ต เป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต

2) เทคโนโลยีความร่วมมือ/การใช้งานร่วมกัน เช่น โปรแกรมการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ กรู๊ปแวร์ (Group ware) เป็นซอฟต์แวร์ที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีม ผ่านระบบเครือข่าย มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการประชุมร่วมกัน ส่วนโปรแกรมการบริหารโครงการ (Project Management Tool) เป็นเครื่องมือในการทำงานตามโครงการ การติดตามผลความคืบหน้าของโครงการและการรายงานผล

3) เทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล เช่น ระบบการจัดเก็บข้อมูล และการดึงข้อมูลจากคลังข้อมูลมาใช้งาน

2. การจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

2.1 สภาพทั่วไป

2.1.1 ประวัติและวิวัฒนาการของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ปัจจุบันตั้งอยู่ หมู่ที่ 7 ตำบลนาพรุ อำเภอมะนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นราชการบริหารส่วนกลาง สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม เดิมเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช สร้างขึ้นก่อน พ.ศ. 2440 หากนับถึงปัจจุบันมีอายุกว่า 106 ปี ซึ่งแต่เดิมที่ตั้งครั้งแรกตั้งอยู่ตรงข้ามวัดเสมาเมือง ตำบลในเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีกำแพงกันด้วยไม้ไผ่ทั้งสี่ด้าน มีผู้คุมชื่อนายเล็ก ชาวบ้านทั่วไปเรียกว่า "ตระวงนายเล็ก" ในปี พ.ศ. 2440 ได้ย้ายไปสร้างใหม่ที่บริเวณป้อมกำแพงเมืองด้านทิศเหนือ เรียกว่า เรือนจำประจำเมือง นครศรีธรรมราช มีพระตำระงซึ่งว่า นายคล้าย (ไม่ทราบนามสกุล) แต่ด้วยเหตุที่ตั้งของเรือนจำฯ ไม่สะดวกแก่การสัญจรของราษฎร ในปี พ.ศ. 2452 จึงได้ย้ายไปสร้างใหม่ที่บริเวณตรงข้ามหน้าวัดพระคลัง (ที่ทำการของเรือนจำเดิม) เป็นกำแพงก่อด้วยอิฐที่รื้อมาจากกำแพงเมืองนครศรีธรรมราช ฉาบปูนทั้งด้านนอกด้านในมีความสูงประมาณ 6 ศอก มีป้อมรักษาการณ์ 4 ป้อม ตามมุมกำแพง 4 ทิศ พื้นที่ภายในเรือนจำฯ มีเนื้อที่ 18 ไร่ 2 งาน 26 ตารางวา พระตำระง ของเรือนจำฯ แห่งนี้ คือ ขุนพัฒน์อาญา หมื่นรุกขไพรี หลวงพิสัยฯ หลวงจรรุฯ และหลวงสมุทร ณ อัญญ์ ตามลำดับ พร้อมทั้งได้ก่อสร้างป้อมรักษาการณ์เพิ่มขึ้นอีก 1 ป้อม และเสริมกำแพงให้สูงขึ้นอีก 2 ศอก ด้วย ต่อมาในปี พ.ศ. 2494 กรมราชทัณฑ์ ได้ให้ยกฐานะขึ้นเป็นเรือนจำกลางประจำเขตนครศรีธรรมราช มี

ผู้บังคับบัญชาตำแหน่ง “ผู้บัญชาการเรือนจำ” ในปี พ.ศ. 2503 กรมราชทัณฑ์ ได้กำหนดให้เปลี่ยนชื่อเป็น เรือนจำเขตนครศรีธรรมราช และในปี พ.ศ. 2516 ก็ได้กำหนดให้เปลี่ยนชื่อใหม่อีกครั้งเป็น “เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช” ตั้งแต่นั้นมา

เนื่องจากที่ตั้งของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช (แห่งเดิม) อยู่ใจกลางเมือง และติดกับถนนราชดำเนิน มีพื้นที่ภายในคับแคบ ไม่สามารถรองรับกับจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วได้ กอปรกับเรือนจำมีอายุการใช้งานยาวนานถึง 92 ปี (พ.ศ. 2452-2544) ทำให้ไม่เหมาะสมกับการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังตามหลักทฤษฎีอาชญาวิทยา กรมราชทัณฑ์ จึงได้ขออนุญาตใช้ที่ดินสาธารณประโยชน์ “ห้วยพระ” ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 102 หมู่ที่ 7 ตำบลนาพรุ อำเภอลำพูน จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อสร้างเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช แทนสถานที่เก่าและได้เปิดใช้มาจนถึงปัจจุบัน

2.1.2 สภาพลักษณะทางกายภาพของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช มีขนาดพื้นที่ทั้งหมด 329 ไร่ 54 ตารางวา แบ่งเป็นพื้นที่ภายในเรือนจำ 62 ไร่ 1 งาน 2 ตารางวา และรอบบริเวณแนวกำแพงภายนอกมีสิ่งปลูกสร้างประกอบด้วย บ้านพักข้าราชการ 6 หลัง อาคารชุด 6 หลัง จำนวน 168 หน่วย พื้นที่ของสถานกักขังกลางนครศรีธรรมราช ตลอดจนอาคารที่ทำการและบ้านพักเจ้าหน้าที่ของสถานที่ควบคุมตัวระหว่างรอตรวจพิสูจน์ผู้ติดยาเสพติดชายอีกส่วนหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีเนื้อที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบดูแลอีก 2 แห่ง คือที่ดินที่เป็นที่ตั้งของเรือนจำชั่วคราวเขาหมาก อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีระยะทางห่างจากเรือนจำฯ 21 กม. มีพื้นที่รวม 98 ไร่ 2 งาน และที่ดินที่เป็นที่ตั้งบ้านพักข้าราชการ (บริเวณเรือนจำแห่งเดิม) อยู่ใน ตำบลโพธิ์เสด็จ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช อีก 16 ไร่ 30 ตารางวา ในส่วนของระบบเสริมความมั่นคง เรือนจำมีกำแพงคอนกรีตเสริมเหล็ก สูง 7 เมตร ความยาวของกำแพงโดยรอบ 1,365 เมตร มีป้อมรักษาการณ์บนแนวสันกำแพง 3 ป้อม ภายในแบ่งพื้นที่ออกเป็น 8 แคน แต่ละแคนมีกำแพงคอนกรีตเสริมเหล็ก สูง 5 เมตร เป็นเขตกันอีกชั้นหนึ่ง บริเวณแนวสันกำแพงติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูงและลวดหีบเพลงเพื่อป้องกันการแหกหักหลบหนีการคุมขัง อีกทั้งมีระบบสัญญาณเตือนภัยรอบบริเวณ ระบบตรวจจับความเคลื่อนไหว และระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิดตามจุดต่าง ๆ อีก 239 ตัว เรือนจำมีอัตราความจุมาตรฐานที่รองรับผู้ต้องขังได้ 3,500 คน แบ่งเป็นผู้ต้องขังชาย 3,250 คน และผู้ต้องขังหญิง 250 คน ปัจจุบันมีจำนวนผู้ต้องขังที่บังคับคดีตามคำพิพากษาของศาล จำนวนทั้งสิ้น 3,954 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 3 พฤษภาคม 2553) จะเห็นว่าเกินกว่าความจุมาตรฐานถึง 454 คน คิดเป็นอัตราส่วน เจ้าหน้าที่ต่อผู้ต้องขัง 1:22 ซึ่งอัตราส่วนระหว่างเจ้าหน้าที่ต่อผู้ต้องขังตามมาตรฐานสากลนั้น จะอยู่ที่ 1:5 ในขณะที่ด้วยกันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ได้กำหนดมาตรฐาน อยู่ที่ 1:10

2.2 ลักษณะพิเศษของงานราชทัณฑ์

ลักษณะพิเศษของงานราชทัณฑ์ มีดังนี้

2.2.1 เป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง

กรมราชทัณฑ์ได้รับอนุมัติกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานเฉพาะเวลาราชการเพียงวันละ 8 ชั่วโมง ซึ่งเป็นกรอบอัตรากำลังขั้นต่ำที่สุดที่สามารถจะปฏิบัติงานได้ ส่วนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการอีกวันละ 16 ชั่วโมงและในวันหยุดราชการ กรมราชทัณฑ์ต้องสลับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในเวลาราชการปกติ ทุกตำแหน่งมาเข้าเวรรักษาการณ์ ทำให้ข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถาน ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตราครุฑกว่าข้าราชการหน่วยงานอื่นๆ ทำให้เกิดความเหนื่อยล้า เบื่อหน่าย ขาดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากปฏิบัติงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่น่าอภิรมย์ และที่สำคัญมีเวลาให้กับครอบครัวน้อย

2.2.2 เป็นงานที่ต้องปฏิบัติทันทีไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันการปฏิบัติได้

ภารกิจหลักที่สำคัญประการแรกของกรมราชทัณฑ์คือการควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนี กรมราชทัณฑ์ไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ในความควบคุมได้ แม้เรือนจำจะมีอัตรากำลังหรือสถานที่ควบคุมไม่เพียงพอก็ตาม ประกอบกับการควบคุมหรือการปล่อยตัวผู้ต้องขังจะต้องทำในทันทีที่ได้รับหมายอาญาจากศาลหรือคำสั่งตามกฎหมายอื่นๆ ซึ่งจะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ข้าราชการเรือนจำจึงต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นโดยพลันแม้ว่าจะเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตรากำลังก็ตาม ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูง

2.2.3 เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ ระมัดระวังและต้องอาศัย

ความละเอียดถี่ถ้วนและถูกต้องแม่นยำ จะเกิดความผิดพลาดไม่ได้

การรับหมายอาญาต่างๆ จากศาล การรับตัว ปล่อยตัว การตรวจค้นตัวผู้ต้องขัง การคำนวณวันพ้นโทษ/การลดวันต้องโทษและการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่นการประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาด เป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะทาง

2.2.4 เป็นงานที่มีความยากมาก โดยเฉพาะงานด้านการแก้ไขผู้ต้องขังให้กลับ

ตัวเป็นพลเมืองดีของสังคม

การแก้ไขพัฒนาผู้ต้องขังที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ร้ายโดยสันดานเป็นงานที่ยากยิ่งเนื่องจากผู้กระทำผิดส่วนใหญ่สะสมพฤติกรรมความคิดและจิตสำนึกในทางที่ไม่ถูกต้องเป็นระยะเวลายาวนานเป็นบุคคลที่มีสภาพจิตผิดปกติ คือด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบน ดังนั้นภารกิจงานด้าน

การอบรมแก้ไข พัฒนาพฤติกรรมนิสัยเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมผู้ต้องขังให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไป จึงเป็นงานที่ถือได้ว่ามีความยากมากเป็นพิเศษ

2.2.5 เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ เป็นงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับเช่น พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ.2510 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2506 ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ.2499 และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา พ.ศ.2478 รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ ตามความเหมาะสมและงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ยังต้องติดต่อประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานต่างประเทศ สถานทูต สถานกงสุล ตลอดจนองค์กรเอกชนและส่วนราชการอื่นๆ

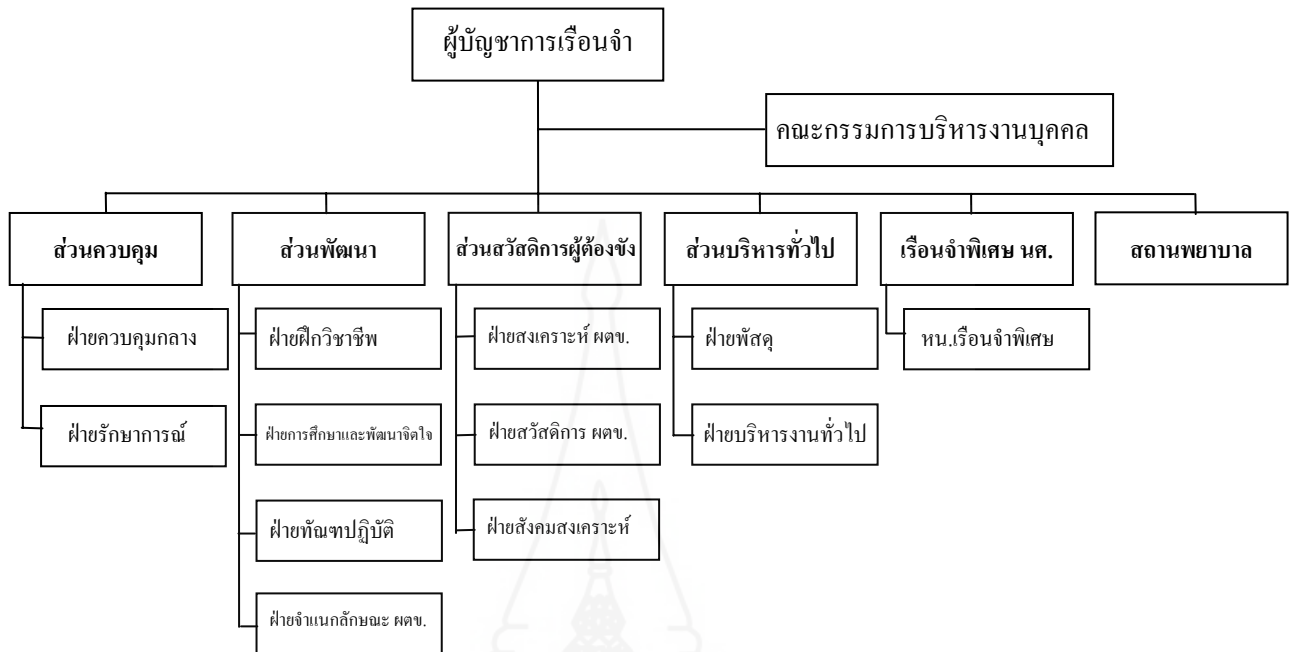
2.2.6 เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงและปลอดภัยของสังคม

ลักษณะงานของกรมราชทัณฑ์ หากการปฏิบัติหน้าที่เกิดความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้น เช่นผู้ต้องขังแหกหักหลบหนีปล่อยผู้ต้องขังผิดตัวหรือระบบแก้ไขผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ต้องขังกลับไปกระทำผิดซ้ำ สร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการยุติธรรม ความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของสังคม

2.3 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในปัจจุบัน คือ การรวบรวมความรู้เกี่ยวกับ ระเบียบ กฎหมาย คู่มือการปฏิบัติงานมาไว้เป็นเอกสารคู่มือ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้ามาศึกษาเรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชนั้น บุคลากรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ในการใช้ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยเน้นการอบรม การอ่านจากคู่มือ ตำรา เป็นหลักและยังมีการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบนำความรู้ที่ฝังอยู่ที่ตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปใช้งานน้อยมาก

2.4 โครงสร้างการบริหารงานเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช



ภาพที่ 2.11 โครงสร้างการบริหารงานของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันการอุดมศึกษาไทย ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเรียงตามลำดับไว้ 8 ประการ คือ

1) ผู้นำ/ผู้บริหาร เนื่องจากการที่องค์กรจะเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องปรับกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งในปัจจุบันและอนาคต และบทบาทผู้นำก็มีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างความยอมรับในองค์กร ดังนั้น ผู้นำในความคิดของ บุญส่ง หาญพานิช จึงควรมีบทบาท 3 ด้าน ในการนำการจัดการความรู้ ไปสู่ความสำเร็จ คือ

- 1.1) เป็นผู้ออกแบบนโยบายกลยุทธ์รวมถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้
- 1.2) เป็นผู้ช่วยเหลือบริการ โดยหาวิธีที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน เอาใจใส่ดูแลความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร
- 1.3) เป็นครูพี่เลี้ยงชี้แนะบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ

2) การสื่อสารและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการสื่อสารความรู้ต้องอำนวยความสะดวก

สามารถใช้สื่อได้หลายช่องทาง โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

- 3) กระบวนการจัดการความรู้ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุด คือ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด
- 4) ประเภทความรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องการให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน ทั้ง ความรู้ที่เป็นความรู้ที่อยู่ภายในบุคคลและความรู้ที่อยู่นอกบุคคล
- 5) วัฒนธรรมการไว้วางใจ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร ต้องการ คือ ความมีคุณธรรม มีขีดความสามารถ มีความหนักแน่นมั่นคง มีความจงรักภักดี และ เปิดเผยเต็มใจที่จะรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 6) นักความรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีในระดับมาก เพื่อให้เข้ามาช่วยเหลือในการ จัดการความรู้
- 7) วัฒนธรรมพลังร่วม ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีในระดับมาก เพื่อให้บุคลากรเกิดความ ร่วมมือร่วมใจในการจัดการและบริหารความรู้
- 8) การสร้างระบบจูงใจ การสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจ การประเมินระดับความ

ไว้วางใจบุคลากรในสถาบันเป็นระยะ ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นนี้เป็นสิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ

สร้อยสน สุจริต (2549) ได้ศึกษาปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จ ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ และเพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ใน ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เรียงลำดับตามตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปร ด้านความรู้ความเข้าใจ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและ กลยุทธ์ ส่วนปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้ และขาดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการทำงาน ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มากนัก เนื่องจากมีภารกิจในการปฏิบัติงาน มาก นอกจากนี้ยังขาดการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานที่ดี อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ยังไม่ดี พอและไม่ทันสมัย ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้อาจไม่เป็นไปตามแผนงาน และมีข้อเสนอแนะ คือ องค์กรควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยชักจูงให้ ข้าราชการมีความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

องค์กร ที่เต็มใจแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีหน่วยงานกลางด้านการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้อย่างทั่วถึงต่อเนื่อง และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ค้นหาได้ง่าย สะดวกและทันสมัย และควรสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัย

ธิดา จุลินทร (2549) ศึกษากระบวนการ ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาและข้อจำกัดการจัดการความรู้ในศูนย์สุขภาพจิตเขต เพื่อเสนอรูปแบบและแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อศูนย์สุขภาพจิต การศึกษาพบว่า การจัดตั้งทีมงานเป็นบุคลากรจากกลุ่มงานวิชาการสุขภาพจิตและจิตเวช ในส่วนของขั้นตอนการจัดการความรู้ นั้น ศูนย์สุขภาพจิต B ดำเนินการครบทั้ง 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงความรู้ การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ และการติดตามประเมินผล การนำความรู้ไปใช้ ในขณะที่ศูนย์สุขภาพจิต Q ดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 - 6 ขาดขั้นตอนที่ 7 และศูนย์สุขภาพจิต X ดำเนินการเพียง 5 ขั้นตอน คือขั้นตอน 2 - 6 ขาดขั้นตอนที่ 1 และ 7 ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์และขั้นตอนในการดำเนินการ มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้ ปัญหาและข้อจำกัดที่ศูนย์สุขภาพจิตเขตทั้ง 3 องค์กร ประสพคือ บุคลากรมีน้อยภาระงานมาก เวลาในการดำเนินการจัดการความรู้มีน้อย บุคลากรบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการความรู้ บุคลากรบางคนไม่เห็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้

ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอตุณิยมวิทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ ศึกษา ระดับความรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมอตุณิยมวิทยา ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอตุณิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการอยู่ในระดับน้อย โดยข้าราชการในระดับต่างๆ กันจะมีการรับรู้แตกต่างกัน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอตุณิยมวิทยา มี 3 ตัวแปรได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ และจากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะคือ องค์กรควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกส่วนราชการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสามารถครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร ผู้บริหารควร

ส่งเสริมผลิตภัณฑ์และสนับสนุนงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นและทันสมัย รวมทั้งสถานที่ พร้อมทั้งเสริมสร้างความรู้ให้กับข้าราชการ เพื่อนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากร ภาค 6 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ ที่มีเพศและตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเพศชายมีการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง ส่วนด้านตำแหน่งงาน พบว่าด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรพากร นักวิชาการสรรพากร เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีและนักวิชาการภาษี มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าตำแหน่งนิติกรและตำแหน่งงานอื่น ๆ

พงศ์กลิน เคลือบทอง (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิดและกระบวนการจัดการความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ ผลการวิจัยพบว่า หลักการ แนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้ ที่เหมาะสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในกองเรือยุทธการ ประกอบด้วย การวางแผนการจัดการความรู้ การระบุงค์ความรู้ การค้นหาความรู้ การสร้างและพัฒนาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการประเมินผลในการจัดการความรู้ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชา การมีทักษะและความรู้ของบุคคลในองค์กร ความร่วมมือจากทุกระดับในองค์กร การประสานงานและการสื่อสารบรรยากาศในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ การให้รางวัลและการจูงใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาวะเบียบข้อบังคับ รูปแบบการทำงานในหน้าที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรและงบประมาณ ส่วนแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในกองเรือยุทธการ จะต้องตั้งเป้าหมายในการจัดการความรู้ให้มุ่งพัฒนาคน มุ่งพัฒนางาน และมุ่งพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในทุก ๆ ด้านไปพร้อมๆ กัน โดยมีข้อเสนอแนะคือ ควรจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อทำงานร่วมกันระหว่างหน่วย ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจและควรจัดการอบรมด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากประชากรทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จำนวน 217 คน โดยแบ่งเป็นข้าราชการพลเรือน ประเภทอำนวยการ ได้แก่ ระดับสูง ประเภททั่วไป ได้แก่ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส ประเภทวิชาการ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ตลอดจนพนักงานราชการ และลูกจ้าง

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรสำหรับงานวิจัยการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช

ประเภท/ระดับ	ประชากร		
	ชาย	หญิง	รวม
1. ประเภททั่วไป			
1.1 ระดับปฏิบัติงาน	21	3	24
1.2 ระดับชำนาญงาน	70	7	77
1.3 ระดับอาวุโส	2	-	2
2. ประเภทวิชาการ			
2.1 ระดับปฏิบัติการ	14	6	20
2.2 ระดับชำนาญการ	44	7	52
2.3 ระดับชำนาญการพิเศษ	1	-	1
3. ประเภทอำนาจการ			
3.1 ระดับต้น	-	-	-
3.2 ระดับสูง	-	1	1
4. พนักงานราชการ	12	10	22
5. ลูกจ้าง	18	1	19
รวม	182	35	217

หมายเหตุ ใช้ประชากรสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 13 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยการปรับปรุงจากการศึกษา ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ซึ่งจะมีคำถามทั้งในลักษณะปลายปิดและปลายเปิด เป็นเครื่องมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดและขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้นเพื่อใช้ถามบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด (Close End) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา งานที่สังกัด ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่งหน้าที่การงาน และอายุราชการ ลักษณะคำถามเป็นแบบชนิดให้เลือกตอบ (Checklists)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความเข้าใจและความคิดเห็นของแต่ละบุคคลในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------------|--------------|
| 1) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ | จำนวน 12 ข้อ |
| 2) ด้านการกำเนิดความรู้ | จำนวน 7 ข้อ |
| 3) ด้านการจัดเก็บความรู้ | จำนวน 3 ข้อ |
| 4) ด้านการแบ่งปันความรู้ | จำนวน 4 ข้อ |
| 5) ด้านการนำความรู้ไปใช้ | จำนวน 4 ข้อ |
| 6) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร | จำนวน 8 ข้อ |
| 7) ด้านเทคโนโลยี | จำนวน 5 ข้อ |
| 8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร | จำนวน 7 ข้อ |
| 9) ด้านประเมินผล | จำนวน 5 ข้อ |

เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับของ Likert ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------------|--------------|
| 1) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ | จำนวน 12 ข้อ |
| 2) ด้านการกำเนิดความรู้ | จำนวน 7 ข้อ |
| 3) ด้านการจัดเก็บความรู้ | จำนวน 3 ข้อ |
| 4) ด้านการแบ่งปันความรู้ | จำนวน 4 ข้อ |

5) ด้านการนำความรู้ไปใช้	จำนวน 4 ข้อ
6) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	จำนวน 8 ข้อ
7) ด้านเทคโนโลยี	จำนวน 5 ข้อ
8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน 7 ข้อ
9) ด้านประเมินผล	จำนวน 5 ข้อ

เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ Likert เช่นกัน และได้เพิ่มคำตอบปลายเปิดไว้ด้วย ซึ่งมีรายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ปัญหาและอุปสรรคมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปัญหาและอุปสรรคปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ปัญหาและอุปสรรคน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด (Open End)

2) แบบสัมภาษณ์ (Interview) สร้างขึ้นเพื่อใช้สัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าฝ่ายทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดเนื้อหาสาระไว้ล่วงหน้า มีการเรียงคำถามเป็นลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งแบบสัมภาษณ์ ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิดและมุมมองต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในด้านต่าง ๆ 9 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้
- 2) ด้านการกำเนิดความรู้
- 3) ด้านการจัดเก็บความรู้
- 4) ด้านการแบ่งปันความรู้
- 5) ด้านการนำความรู้ไปใช้
- 6) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร
- 7) ด้านเทคโนโลยี
- 8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 9) ด้านประเมินผล

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการ
ความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านต่างๆ ทั้ง 9 ด้านข้างต้น

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้
ทั้ง 9 ด้านของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2.2 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาวิจัยไป
ทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นดังนี้

2.2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่
สร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
(Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้หรือไม่
จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่
ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุทธ ชาติกาญจน์ ผู้อำนวยการสำนักวิจัย
และพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คุณลลิตพร บุญชนะ ผู้ตรวจราชการกรมราชทัณฑ์
และคุณรัศมี กิตติมนัส ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอตะกั่วป่า

2.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขหรือ
ปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบ (Pretest) ของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่จะ
ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้าง เรือนจำอื่น ที่ไม่ใช่ประชากรที่จะศึกษาวิจัย จำนวน 30 ราย
หลังจากนั้น นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น
(Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient method) ของควอนบาซ
(Cronbach) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้กับเครื่องมือหรือแบบสอบถาม ที่เป็นคำตอบประเภทให้คะแนน
ตามลำดับ (Rating scale) ทั้งนี้เมื่อกำนวณตามสูตรดังกล่าว ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาไม่น้อยกว่า
0.75 หรือ 75% (อ้างในธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548 : 215) จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความ
สมบูรณ์เชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1) นำแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ซึ่งประกอบด้วยจำนวนข้อใน
แบบสอบถามทั้งหมด มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดการให้คะแนนระดับ
ความคิดเห็นมี 5 ระดับ

2) เลือกจำนวนส่วนที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เพื่อกำหนดหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้วยคำสั่งจาก โปรแกรมสำเร็จรูป และหากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใดผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

ซึ่งผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 80 ข้อคำถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.871 หรือแบบสอบถามมีค่าความน่าเชื่อถือร้อยละ 87

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการจัดเก็บข้อมูลในสองส่วน คือ ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บัญชาการเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชและแจกแบบสอบถาม ติดตามเก็บรวบรวม ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุด ก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จากเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช โดยผู้วิจัยทำหนังสือถึงประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ เพื่อนำหนังสือขออนุญาตจากสาขาวิชาเสนอต่อผู้บัญชาการเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชพิจารณาอนุญาตในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรทั้งหมดของเรือนจำ

2) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว จำนวน 204 ชุด ไปแจกให้กับประชากรโดยตรง โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 เดือน

3) นำแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 204 ชุด มากำหนดรหัสตามตัวแปรบันทึกข้อมูล ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสถิติต่าง ๆ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

3.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ตอบคำถามปลายเปิด ในส่วนที่ 4 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ตามรายละเอียดดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จะเก็บจากคำถามปลายเปิดในส่วนที่ 4 คือแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง

นครศรีธรรมราช ซึ่งในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เขียนอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

2) ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้แบ่งสถิติในการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.1.1 การวิเคราะห์ที่ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัดที่ปฏิบัติงาน ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่งและอายุราชการ จะใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากประชากรเพื่อนำค่าคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในแต่ละประเด็นข้อคำถามมาประมวลหาค่าระดับความคิดเห็นของการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดช่วงของระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีวิธีการหาค่าความกว้างของแต่ละระดับหรือเรียกว่า “ความกว้างของชั้น” โดยใช้วิธีหาค่าอันตรภาคชั้นตามหลักทฤษฎีทางสถิติเบื้องต้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น (ความกว้างของชั้น)} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ \text{แทนค่า (5 ระดับ)} &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.80 ผู้วิจัยจึงนำความกว้างของอันตรภาคชั้นที่ได้จากการคำนวณมาจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยและกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าคะแนน การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การกำหนดค่าช่วงคะแนนของการแปรผลในด้านต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

ช่วงคะแนน	ระดับความคิดเห็น
4.20 – 5.00	มากที่สุด
3.40 – 4.19	มาก
2.60 – 3.39	ปานกลาง
1.80 – 2.59	น้อย
1.00 – 1.79	น้อยที่สุด

4.1.2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้แก่

1) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จากปัจจัยทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ การกำหนดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กรและด้านประเมินผล โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 9 ตัวแปรว่ามีปัจจัยใดที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

2) ทดสอบสมมติฐานการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 ซึ่งสมมติฐานนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นมาเองโดยมีหลักคิดว่าการจัดการความรู้ที่ผ่านเกณฑ์นั้นจะต้องมีระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ตามหลักของการผ่านเกณฑ์โดยปกติทั่วไป โดยการประเมินหรือทดสอบสมมติฐานจะใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าที (t – test) ซึ่งเป็นมาตรฐานค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และมีจำนวนค่าเฉลี่ยความถี่ 4 ช่วง ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินการจัดการความรู้ โดยกำหนดค่า Test Value ในการทดสอบค่าที เท่ากับ 3.4 (ร้อยละ 60) ทั้งนี้เพื่อต้องการให้การประเมินระดับการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชถูกต้องมากที่สุด ซึ่งค่า 3.4 นี้ คำนวณได้จากสูตรดังนี้

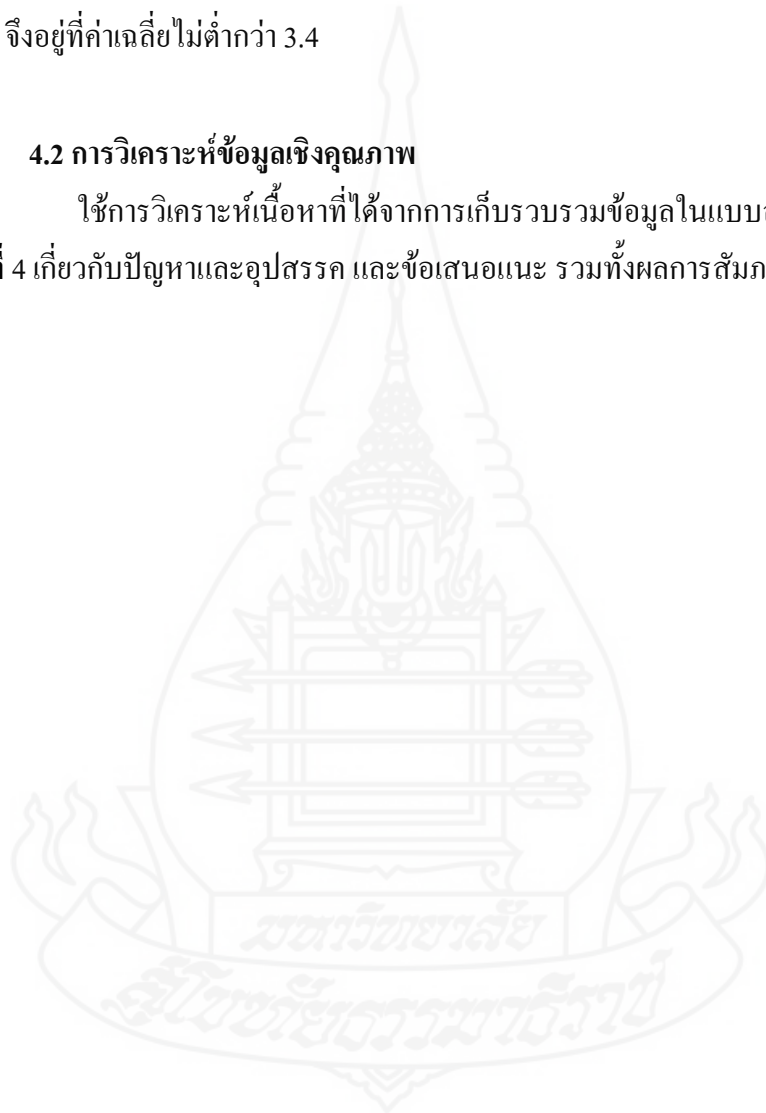
$$\begin{aligned} \text{ระดับการจัดการความรู้ร้อยละ 100} &= [(100 \times 4)/100] + 1 \\ &= 5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ระดับการจัดการความรู้ร้อยละ 60} &= [(60 \times 4)/100] + 1 \\ &= 3.4 \end{aligned}$$

ดังนั้นระดับการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จึงอยู่ที่ค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.4

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในแบบสอบถามปลายเปิดของส่วนที่ 4 เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ รวมทั้งผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช ผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล
2. ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ จำนวน 9 ด้าน
3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้
4. ผลการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการความรู้
5. ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ และการศึกษา

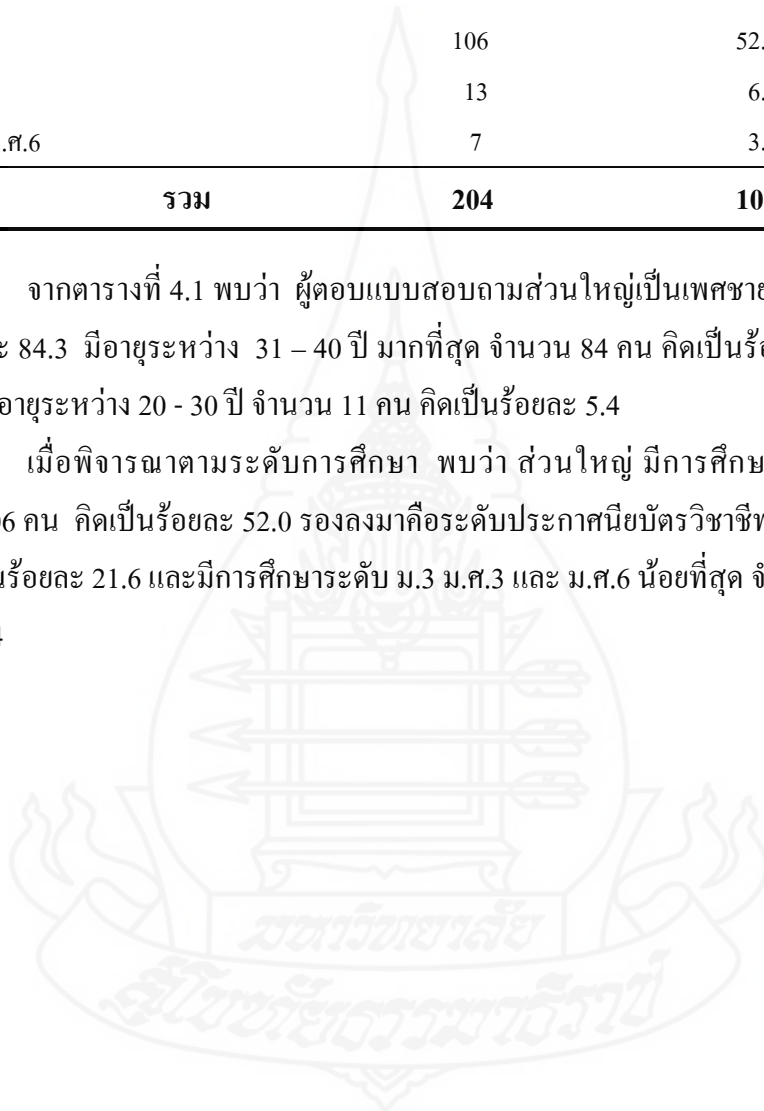
ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	172	84.3
หญิง	32	15.7
รวม	204	100
อายุ		
20 – 30 ปี	11	5.4
31 – 40 ปี	84	41.2
41 – 50 ปี	73	35.8
51 – 60 ปี	36	17.6
รวม	204	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปวช.	44	21.5
ปวส.	34	16.7
ปริญญาตรี	106	52.0
ปริญญาโท	13	6.4
ม.3/ม.ศ.3/ม.ศ.6	7	3.4
รวม	204	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 84.3 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 และน้อยที่สุดคือ มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4

เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 รองลงมาคือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 และมีการศึกษาระดับ ม.3 ม.ศ.3 และ ม.ศ.6 น้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4



ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัดที่ปฏิบัติงาน ประเภท ตำแหน่ง และระดับตำแหน่ง

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
สังกัดที่ปฏิบัติงาน		
ฝ่ายควบคุม	43	21.2
ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง	6	2.9
ฝ่ายพัสดุ	3	1.5
ฝ่ายรักษาการณ์	27	13.2
ฝ่ายสังคมสงเคราะห์	9	4.4
ฝ่ายบริหารทั่วไป	19	9.3
ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ	7	3.4
ฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง	15	7.4
สถานพยาบาล	5	2.5
ฝ่ายฝึกวิชาชีพ	37	18.1
ฝ่ายสงเคราะห์ผู้ต้องขัง	12	5.9
เรือนจำพิเศษ	6	2.9
ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ	6	2.9
สถานที่เพื่อการควบคุมตัว	9	4.4
รวม	204	100
ประเภทตำแหน่ง		
ทั่วไป	107	52.5
วิชาการ	56	27.5
พนักงานราชการ	23	11.2
ลูกจ้าง	18	8.8
รวม	204	100
ระดับตำแหน่ง		
ปฏิบัติงาน	31	15.2
ชำนาญงาน	78	38.2
ปฏิบัติการ	13	6.4
ชำนาญการ	42	20.6
พนักงานราชการ	22	10.8
ลูกจ้าง	18	8.8
รวม	204	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดที่ปฏิบัติงานฝ่ายควบคุม มากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 รองลงมาคือ ฝ่ายฝึกวิชาชีพ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 และน้อยที่สุด คือสังกัดฝ่ายพัสดุ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

เมื่อพิจารณาการจำแนกตามประเภทตำแหน่ง พบว่ามีตำแหน่งประเภททั่วไป มากที่สุด จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมาคือตำแหน่งประเภทวิชาการ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 และน้อยที่สุดคือ ประเภทลูกจ้าง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และ เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ามีตำแหน่งระดับระดับชำนาญงานมากที่สุด จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 รองลงมาคือตำแหน่งระดับชำนาญการ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และน้อยที่สุด คือตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ระดับการศึกษา									
	ม.3 /ม.ศ.3 /ม.ศ.6		ปวช.		ปวส. /อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทตำแหน่ง										
ทั่วไป	2	1.0	35	17.1	20	9.7	44	21.6	6	2.9
วิชาการ	0	0	0	0	0	0	49	24.0	7	3.4
พนักงานราชการ	0	0	1	0.5	9	4.4	13	6.4	0	0
ลูกจ้าง	5	2.5	8	3.9	5	2.5	0	0	0	0
รวม	7	3.5	44	21.5	34	16.6	106	52.0	13	6.4
ระดับตำแหน่ง										
ปฏิบัติงาน	0	0	2	1.0	9	4.4	18	8.1	2	1.0
ชำนาญงาน	2	1.0	33	16.1	11	5.3	28	8.8	4	2.0
ปฏิบัติการ	0	0	0	0	0	0	11	5.4	2	1.0
ชำนาญการ	0	0	0	0	0	0	37	13.7	5	2.5
พนักงานราชการ	0	0	1	0.5	9	4.4	12	5.9	0	0
ลูกจ้าง	5	2.5	8	3.9	5	2.5	0	0	0	0
รวม	7	3.5	44	21.5	34	16.6	106	52.0	13	6.4

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 52 ซึ่งประเภทตำแหน่งที่จบปริญญาตรีมากที่สุด คือ ประเภทวิชาการ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 24 รองลงมาคือประเภททั่วไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่ง พบว่าผู้ที่จบปริญญาตรีมากที่สุด คือระดับตำแหน่งชำนาญการ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 รองลงมาคือระดับตำแหน่งชำนาญงาน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ส่วนระดับการศึกษาต่ำที่สุดคือ ม.3 ม.ศ.3 ม.ศ.6 คือประเภทลูกจ้าง มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุราชการ

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการ		
1 – 5 ปี	27	13.1
6 – 15 ปี	84	41.2
16 – 20 ปี	35	17.2
21 – 30 ปี	43	21.1
31 – 42 ปี	15	7.4
รวม	204	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการระหว่าง 6 – 15 ปี มากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมาคืออายุราชการระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และอายุราชการน้อยที่สุด คือ 31 – 42 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

2. ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช รวม 9 ด้าน

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ ทั้ง 9 ด้าน

การจัดการความรู้	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้	3.20	0.86	ปานกลาง	1
2. ด้านการกำเนิดความรู้	2.75	1.15	ปานกลาง	6
3. ด้านการจัดเก็บความรู้	3.06	0.89	ปานกลาง	4
4. ด้านการแบ่งปันความรู้	2.52	0.98	น้อย	9
5. ด้านการนำความรู้ไปใช้	3.19	0.88	ปานกลาง	2
6. ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	2.64	0.99	ปานกลาง	8
7. ด้านเทคโนโลยี	2.85	1.26	ปานกลาง	5
8. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.08	0.88	ปานกลาง	3
9. ด้านการประเมินผล	2.73	0.95	ปานกลาง	7
รวม	2.89	0.98	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชทั้ง 9 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\mu= 2.89$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะพบว่ามีความคิดเห็นต่อด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ สูงที่สุดลำดับที่ 1 ในระดับปานกลาง ($\mu=3.20$) รองลงมาคือด้านการนำความรู้ไปใช้ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu= 3.19$) และมีความคิดเห็นต่อด้านการแบ่งปันความรู้ต่ำที่สุดลำดับที่ 9 ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ($\mu= 2.52$)

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช จำแนกตามรายด้าน

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 1 ความเข้าใจในการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้

ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.14	0.86	ปานกลาง	8
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอบรมสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้	2.49	1.01	น้อย	12
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดการความรู้จากองค์กร	2.63	0.91	ปานกลาง	11
4. ความรู้ความเข้าใจในวิธีการยกระดับความรู้ภายในองค์กร	3.03	0.78	ปานกลาง	10
5. ความรู้ความเข้าใจในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร	4.04	0.90	มาก	1
6. มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร	3.28	0.83	ปานกลาง	5
7. ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและเทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับการปฏิบัติงาน	3.25	0.84	ปานกลาง	6
8. ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน	3.33	0.82	ปานกลาง	4
9. ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการทำให้ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานบรรลุผล	3.20	0.91	ปานกลาง	7
10. ความรู้ความเข้าใจในวิธีการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของบุคลากรมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	3.43	0.85	มาก	3
11. ความรู้ความเข้าใจ ในนโยบายการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	3.11	0.88	ปานกลาง	9
12. ความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานแบบรับคำสั่งจากกรมราชทัณฑ์	3.57	0.82	มาก	2
รวม	3.20	0.86	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทั้ง 12 ประเด็น โดยรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\mu = 3.20$) ซึ่งหากพิจารณาในประเด็นที่สำคัญๆ จะพบว่า มีความคิดเห็นใน ประเด็นความรู้ความเข้าใจในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร สูงที่สุดลำดับที่ 1 ในระดับ มาก ($\mu = 4.04$) รองลงมาคือประเด็นความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานแบบรับคำสั่งจากกรม ราชทัณฑ์ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\mu = 3.57$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการอบรมสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้ ต่ำที่สุดลำดับที่ 12 ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.49$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จำนวน 13 ท่าน ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ในประเด็นที่สำคัญ คือ บุคลากรส่วนใหญ่ มีเกณฑ์เฉลี่ยอายุและอายุราชการอยู่ในระดับมาก มีความเคยชินกับการอยู่ อย่างสบาย จึงขาดความกระตือรือร้น ไม่มีความสนใจที่จะรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ เท่าที่ควร หรือไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคิดว่าเป็นเรื่องไกลตัว อย่างไรก็ตามยังมีบุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีความเข้าใจในการจัดการความรู้เนื่องจากได้เข้าร่วม อบรม สัมมนา หรือศึกษาด้วยตนเอง แต่ก็ไม่มีโอกาสหรือมีช่องทางในการถ่ายทอดความรู้ความ เข้าใจนี้ให้แก่ผู้อื่น



2.2.2 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 2 การกำเนิดความรู้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการกำเนิดความรู้

ด้านการกำเนิดความรู้	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ความรู้เกิดจากมุมการเรียนรู้ของเรือนจำ	3.11	0.89	ปานกลาง	1
2. ความรู้เกิดจากการใช้บริการเครือข่าย Intranet	2.77	1.03	ปานกลาง	4
3. ความรู้เกิดจากผู้บริหารการจัดการความรู้ (CKO) และคณะทำงาน ที่ได้รับพิชชอบ โครงการจัดการความรู้ (KM) ของเรือนจำเป็นอย่างดี	2.78	2.29	ปานกลาง	3
4. ความรู้เกิดจากการเข้าร่วมสัมมนาการจัดการความรู้	2.55	0.97	น้อย	7
5. ความรู้เกิดจากการเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง	2.60	1.04	ปานกลาง	6
6. ความรู้เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	2.83	0.93	ปานกลาง	2
7. ความรู้เกิดจากฐานข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานของเรือนจำ	2.64	0.95	ปานกลาง	5
รวม	2.75	1.15	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในด้านการกำเนิดความรู้ ทั้ง 7 ประเด็น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu=2.75$) ซึ่งหากพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ จะพบว่ามีความคิดเห็นในประเด็นความรู้เกิดจากมุมการเรียนรู้ของเรือนจำ สูงที่สุดอันดับที่ 1 ในระดับปานกลาง ($\mu=3.11$) รองลงมาคือ ประเด็นความรู้เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu=2.83$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นความรู้เกิดจากการเข้าร่วมสัมมนาการจัดการความรู้ ต่ำที่สุดอันดับที่ 7 อยู่ในระดับน้อย ($\mu=2.55$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จำนวน 13 ท่าน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อด้านการกำเนิดความรู้ในประเด็นที่สำคัญคือ โดยปกติบุคลากรมีการสร้างความรู้ตลอดเวลา เช่น ความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียนเพิ่มเติม ประสบการณ์การทำงานหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในแต่ละวัน การเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น หากแต่ความรู้เหล่านั้นยังกระจกระบายอยู่ตามตัวบุคคล และพร้อมที่จะสูญหายได้ตลอดเวลา

2.2.3 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 3 การจัดเก็บความรู้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการจัดเก็บความรู้

ด้านการจัดเก็บความรู้	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การรวบรวมระเบียบ คำสั่ง และจัดทำแนวปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	3.18	0.87	ปานกลาง	1
2. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน	3.13	0.90	ปานกลาง	2
3. การจัดเก็บข้อมูลโดยศูนย์ข้อมูลกลาง	2.88	0.90	ปานกลาง	3
รวม	3.06	0.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในด้านการจัดเก็บความรู้ ทั้ง 3 ประเด็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.06$) เมื่อพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ๆ พบว่ามีความคิดเห็นในประเด็นการรวบรวมระเบียบ คำสั่ง และจัดทำแนวปฏิบัติงานแต่ละสายงานอย่างเป็นระบบ สูงที่สุดอันดับที่ 1 ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.18$) รองลงมาคือประเด็นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.13$) และความคิดเห็นประเด็นการจัดเก็บข้อมูลโดยศูนย์ข้อมูลกลาง น้อยที่สุดในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu = 2.88$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จำนวน 13 ท่าน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อด้านการจัดเก็บความรู้ในประเด็นที่สำคัญคือ เรือนจำยังมีการจัดเก็บความรู้ที่น้อยและไม่เป็นระบบ กล่าวคือไม่สามารถดึงความรู้มาใช้ได้ทันที เช่น ความรู้ที่อยู่ในเอกสาร ไม่ว่าจะเป็น กฎ ระเบียบ คู่มือ หรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ ยังกระจัดกระจายอยู่ตามส่วนตามฝ่ายหรือเก็บอยู่ที่ตัวบุคคล ยังไม่ได้เก็บรวบรวมมาไว้ในที่ใดที่หนึ่งเป็นการเฉพาะเพื่อความสะดวกในการทำงาน อีกทั้งความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เช่น ประสบการณ์การทำงาน ยังไม่ได้ถูกถ่ายทอด เพื่อนำมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งความรู้เหล่านั้นพร้อมที่จะสูญหายไปกับตัวบุคคลได้ตลอดเวลา

2.2.4 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 4 การแบ่งปันความรู้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการแบ่งปันความรู้

ด้านการแบ่งปันความรู้	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การทำงานของ CoP (ชุมชนนักปฏิบัติ)	2.43	0.95	น้อย	3
2. การใช้ Web Board สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	2.22	1.01	น้อย	4
3. การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	2.74	1.01	ปานกลาง	1
4. การถ่ายทอดความรู้โดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	2.69	0.98	ปานกลาง	2
รวม	2.52	0.98	น้อย	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านการแบ่งปันความรู้ ทั้ง 4 ประเด็นโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.52$) เมื่อพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ๆ พบว่ามีความคิดเห็นในประเด็นการสับเปลี่ยนหน้าที่งานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงาน สูงที่สุดอันดับที่ 1 ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.74$) รองลงมาคือประเด็นการถ่ายทอดความรู้โดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu = 2.69$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นการใช้ Web board สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ต่ำที่สุดเป็นอันดับ 4 ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.22$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จำนวน 13 ท่าน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อด้านการแบ่งปันความรู้ในประเด็นที่สำคัญคือ การแบ่งปันความรู้ของบุคลากร เป็นไปอย่างแคบ คือแบ่งปันความรู้กันเฉพาะงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในระดับผู้ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติเท่านั้น ไม่มีการแบ่งปันความรู้จากระดับสูงลงสู่ระดับล่าง อีกทั้งช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมีน้อย

2.2.5 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 5 การนำความรู้ไปใช้

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการนำความรู้ไปใช้

ด้านการนำความรู้ไปใช้	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน ให้มี ระยะเวลาการปฏิบัติที่เหมาะสม	3.32	0.93	ปานกลาง	2
2. การนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิด ประสิทธิภาพ	3.33	0.91	ปานกลาง	1
3. การนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	3.12	0.84	ปานกลาง	3
4. การนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.99	0.87	ปานกลาง	4
รวม	3.19	0.88	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้
ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านการนำความรู้ไปใช้ ทั้ง 4 ประเด็นโดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\mu = 3.19$) เมื่อพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ๆ พบว่ามีความคิดเห็นในประเด็นการนำ
ความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ สูงที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ในระดับปาน
กลาง ($\mu = 3.33$) รองลงมาคือประเด็นการนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน ให้มี
ระยะเวลาการปฏิบัติที่เหมาะสม ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.32$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นการ
นำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต่ำที่สุด
เป็นอันดับที่ 4 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu = 2.99$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จำนวน 13 ท่าน ผู้วิจัย
ได้วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อด้านการนำความรู้ไปใช้ในประเด็นที่สำคัญคือ เมื่อ
เรือนจำมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ไม่ต่อเนื่อง ทำให้การเก็บและการแบ่งปันความรู้ไม่เป็น
รูปธรรมเท่าที่ควรด้วย ส่งผลให้การนำความรู้ไปใช้มีน้อยลงตามมาเช่นกัน

2.2.6 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 6 การสนับสนุนของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การกระตุ้น หรือจูงใจให้บุคลากร เกิดความสนใจ ค้นคว้า ที่จะแสวงหาความรู้	2.71	0.97	ปานกลาง	3
2. ความสามารถในการผลักดันให้ เรือนจำกลาง นครศรีธรรมราชเป็นองค์กรเรียนรู้	2.69	0.96	ปานกลาง	4
3. การมีวิสัยทัศน์ต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้	2.75	0.92	ปานกลาง	1
4. การสนับสนุนด้านงบประมาณเกี่ยวกับการจัดการความรู้	2.52	0.85	น้อย	7
5. การตระหนักในความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร และสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน	2.58	0.87	น้อย	6
6. การสร้างขวัญและกำลังใจในการเสริมกิจกรรมการจัดการ ความรู้ในองค์กรอย่างดี	2.52	0.93	น้อย	7
7. การสนับสนุนให้ มีผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้	2.62	0.83	ปานกลาง	5
8. การให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการ ความรู้ขององค์กร	2.74	1.64	ปานกลาง	2
รวม	2.64	0.99	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้
ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ทั้ง 8 ประเด็นโดยรวมอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\mu = 2.64$) เมื่อพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ๆ พบว่ามีความคิดเห็นในประเด็นการ
มีวิสัยทัศน์ต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้ สูงที่สุดเป็นอันดับ 1 ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.75$)
รองลงมาคือประเด็นผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของ
องค์กร ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu = 2.74$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นการสร้างขวัญและ
กำลังใจในการเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างดี ต่ำที่สุดในระดับน้อย ($\mu = 2.52$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และ
สรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อด้านการสนับสนุนของผู้บริหารในประเด็นที่สำคัญคือ ผู้บริหารให้
ความสำคัญกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรน้อย ทำให้การจัดการความรู้ของเรือนจำ
กลางนครศรีธรรมราชไม่ก้าวหน้าหรือเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

2.2.7 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 7 เทคโนโลยี

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การมีเครื่องมือและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เพียงพอและสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ในเว็บไซต์ของกรมราชทัณฑ์และอื่นๆ	2.74	0.95	ปานกลาง	3
2. การเรียนรู้ผ่านระบบ ICT อย่างสม่ำเสมอ	2.50	0.96	น้อย	5
3. การมีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการสื่อสารและประหยัดเวลาในการทำงาน	2.97	0.99	ปานกลาง	2
4. คอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยให้เข้าถึงแหล่งความรู้ได้สะดวกยิ่งขึ้น	3.34	1.04	ปานกลาง	1
5. การใช้คอมพิวเตอร์ในการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นประจำ	2.72	2.37	ปานกลาง	4
รวม	2.85	1.26	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านเทคโนโลยี ทั้ง 5 ประเด็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.85$) เมื่อพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ๆ พบว่ามีความคิดเห็นในประเด็นคอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยให้เข้าถึงแหล่งความรู้ได้สะดวกยิ่งขึ้น สูงที่สุดเป็นอันดับ 1 ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.34$) รองลงมาคือประเด็นการมีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการสื่อสารและประหยัดเวลาในการทำงาน ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu = 2.97$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นการเรียนรู้ผ่านระบบ ICT อย่างสม่ำเสมอ ต่ำที่สุดเป็นอันดับ 5 ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.50$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลความคิดเห็นต่อด้านเทคโนโลยีในประเด็นที่สำคัญคือ เรือนจำยังขาดแคลนเทคโนโลยีที่นำมาใช้เกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะการค้นหาและการถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบัน บางอย่างยังใช้งานได้ไม่เต็มที่และไม่สมบูรณ์

2.2.8 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 8 วัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร	2.70	0.85	ปานกลาง	7
2. สภาพแวดล้อมในเรือนจำมีความเหมาะสมที่จะสนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนาเป็น Knowledge Worker	2.78	0.91	ปานกลาง	5
3. ความพร้อมในการปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ของ องค์กร	3.35	0.88	ปานกลาง	3
4. ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมการ เรียนรู้ขององค์กร	3.47	0.83	มาก	1
5. ความสนใจและนำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ใน การปฏิบัติงาน	3.45	0.83	มาก	2
6. การให้โอกาสเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน	2.71	0.99	ปานกลาง	6
7. ความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญกับการจัดการ ความรู้โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นทีมงาน	3.16	0.93	ปานกลาง	4
รวม	3.08	0.88	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้
ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 7 ประเด็นโดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\mu = 3.08$) เมื่อพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ๆ พบว่ามีความคิดเห็นในประเด็นความ
พร้อมในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร สูงที่สุดเป็นอันดับ 1 อยู่ใน
ระดับมาก ($\mu = 3.47$) รองลงมาคือประเด็นความสนใจและนำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ใน
การปฏิบัติงาน ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\mu = 3.45$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นการมีวัฒนธรรม
เกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร ต่ำที่สุดเป็นอันดับที่ 7 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.70$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช พบว่าประเด็นสำคัญที่
ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร คือเรือนจำมีวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการ
จัดการความรู้น้อย กล่าวคือ ยังทำงานแบบเรื่อย ๆ ไม่มีเป้าหมาย ไม่ใฝ่รู้ ไม่สอนงาน ไม่ชอบทำงาน
เป็นทีม ทำงานตามคำสั่งหรือที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่คิดนอกกรอบ
และไม่ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าปัจจุบันเป็นอย่างนี้คืออยู่แล้ว

2.2.9 ผลการวิเคราะห์ด้านที่ 9 การประเมินผล

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการประเมินผล

ด้านการประเมินผล	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การประเมินผลในเรื่องการจัดการความรู้	2.58	0.90	น้อย	4
2. การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่วางไว้	2.60	0.87	ปานกลาง	3
3. การจัดให้มีผู้รับผิดชอบสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ	2.62	0.93	ปานกลาง	2
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการความรู้	2.58	0.97	น้อย	4
5. การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งในการพัฒนาองค์กร	3.27	1.09	ปานกลาง	1
รวม	2.73	0.95	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านการประเมินผล ทั้ง 5 ประเด็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.73$) เมื่อพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ ๆ พบว่ามีความคิดเห็นในประเด็นการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งในการพัฒนาองค์กร สูงที่สุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.27$) รองลงมาคือประเด็นการจัดให้มีผู้รับผิดชอบสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu = 2.62$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นการประเมินผลในเรื่องการจัดการความรู้ ต่ำที่สุดอันดับที่ 5 ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.58$)

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช พบว่าประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อด้านการประเมินผล คือการประเมินผลของเรือนจำในด้านการจัดการความรู้ เป็นการประเมินผลแบบพอผ่านๆ ไปที่ ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นการประเมินเพราะต้องประเมินตามตัวชี้วัดของ ก.พ.ร.และของกรมราชทัณฑ์

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ว่า มีการจัดการความรู้ ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60

การทดสอบสมมติฐานในกรณีนี้ เป็นการทดสอบทางเดียว (One – tailed test) กรณี
ทิศทางแบบมากกว่า ซึ่งเป็นกรณีที่กำหนดสมมติฐานทางเลือก (H_a) ไว้ในลักษณะที่มากกว่าค่าเฉลี่ย
ของประชากร คือ

H_0 มีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชน้อยกว่าหรือเท่ากับ
ร้อยละ 60 ($\mu \leq 60$)

H_a มีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชมากกว่าร้อยละ 60

ซึ่งจะเห็นว่าผู้วิจัยต้องการทดสอบสมมติฐานว่ามีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลาง
นครศรีธรรมราชมีไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “มีการจัดการความรู้ในเรือนจำ
กลางนครศรีธรรมราชมากกว่าร้อยละ 60” เนื่องจากผู้วิจัยมีความมั่นใจว่า ค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้
ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช มีค่ามากกว่าร้อยละ 60 จึงกำหนดสมมติฐานในลักษณะที่
มากกว่า ส่วนสมมติฐานว่าง หรือ H_0 ก็ต้องตรงกันข้าม คือ มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับร้อยละ 60

เมื่อใช้สถิติทดสอบ (t-test) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ จะมีหลักของการแปรผลใน
กรณีเป็นการทดสอบแบบทางเดียว เพื่อทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่าค่าเฉลี่ยที่ต้องการ
ทดสอบนั้นว่า ผลที่ได้จะปฏิเสธ H_0 ต่อเมื่อ ค่านัยสำคัญที่ได้จากการคำนวณ (Significance) ทหาร 2
มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ (0.05) ที่ต้องการทดสอบและมีค่า t มากกว่า 0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง
คือ

1. ค่า $[Sig.(2-tailed) / 2] < \alpha$

2. ค่า t ที่ได้จากการทดสอบ > 0

จากที่ผู้วิจัยได้กำหนด สมมติฐานว่าง H_0 และสมมติฐานทางเลือก H_a ของการวิจัย คือ

H_0 มีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชน้อยกว่าหรือเท่ากับ
ร้อยละ 60 ($\mu \leq 60$)

H_a มีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชมากกว่าร้อยละ 60
($\mu > 60$)

โดยทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีผลที่ได้จากการวิเคราะห์หาค่าการจัดการความรู้ใน
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช โดยใช้ค่าสถิติทดสอบที (t – test) สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 4.15
ดังนี้

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

One – Simple Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
				Mean
การจัดการความรู้	204	2.8879	.60942	.04267

One – Simple Test

Test Value = 60						
	t	df	Sig.(2 tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
การจัดการความรู้	-1338.515	203	.000	-57.1121	-57.1963	-57.0280

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าเฉลี่ยของการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช มีค่าเท่ากับ 2.8879 (ดูตัวเลขในช่อง Mean) โดยมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60492 (ดูตัวเลขในช่อง Std. Deviation) มีค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของตัวอย่างเท่ากับ 0.04267 (ดูตัวเลขในช่อง Std. Error Mean) และเมื่อนำมาทดสอบ t – test เพื่อต้องการทดสอบว่ามีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 หรือไม่นั้น ผลการวิเคราะห์ออกมาว่า ค่าของ t เท่ากับ -1338.515 (ดูตัวเลขในช่อง t) ซึ่งน้อยกว่า 0 มีค่า Significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 นั้นหมายความว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_a ที่กำหนดว่า มีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชน้อยกว่าร้อยละ 60

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ผู้วิจัย นำปัจจัยการจัดการความรู้ที่ศึกษาทั้งหมด 9 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ การกำหนดความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านการประเมินผล มาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบถดถอยเชิงพหุ ว่ามีปัจจัยใดสามารถอธิบายถึงผลที่มีต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ซึ่งผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้นำการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายหรือทำนายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จากตัวแปร 9 ด้าน

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)				
	1	2	3	4	5
การกำหนดความรู้	0.909	0.643	0.522	0.447	0.313
การสนับสนุนของผู้บริหาร		0.397	0.320	0.326	0.277
วัฒนธรรมองค์กร			0.247	0.199	0.209
ความเข้าใจในการจัดการความรู้				0.158	0.167
การแบ่งปันความรู้					0.192
Constant	0.876	0.671	0.390	0.186	0.179
R	0.909	0.956	0.970	0.977	0.983
R ²	0.826	0.913	0.941	0.954	0.966
R ² change	0.826	0.087	0.028	0.013	0.012
Std.Error of the Estimate	0.25465	0.18047	0.14908	0.13217	0.11438
F	960.625	1056.956	1064.090	1029.289	1113.021
Sig.(p)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นถึง ปัจจัยด้านการกำหนดความรู้ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง

การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ได้ประมาณร้อยละ 82 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($R^2 = .826, p = 0.000$) ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอยได้แก่การสนับสนุนของผู้บริหาร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 8.7 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($R^2 \text{ change} = .087, p = 0.000$) ตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่วัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ประมาณร้อยละ 2.8 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($R^2 \text{ change} = .028, p = 0.000$) ตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ พบว่ามีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้ประมาณร้อยละ 1.3 มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($R^2 \text{ change} = .013, p = 0.000$) และตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ที่ถูกวิเคราะห์นำเข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวแปรสุดท้าย ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ พบว่ามีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 1.2 มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ change} = .012, p = 0.000$) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ได้ประมาณร้อยละ 96.6 มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = .966, p = 0.000$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร พบว่าเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชได้จามากไปน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) การกำเนิดความรู้ (Beta = .313, $p = 0.000$) (2) การสนับสนุนของผู้บริหาร (Beta = .277, $p = 0.000$) (3) วัฒนธรรมองค์กร (Beta = .209, $p = 0.000$) (4) ความเข้าใจในการจัดการความรู้ (Beta = .167, $p = 0.000$) และ (5) การแบ่งปันความรู้ (Beta = .192, $p = 0.000$) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร คือ การกำเนิดความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยังมีการกำเนิดความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้ จะช่วยทำให้ การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช มีมากขึ้น

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอย ความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.179 + 0.313X_1 + 0.277X_2 + 0.209X_3 + 0.167X_4 + 0.192X_5$$

โดยที่ Y คือ การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

X_1 คือ การกำเนิดความรู้

X_2 คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร

- X_3 คือ วัฒนธรรมองค์กร
 X_4 คือ ความเข้าใจในการจัดการความรู้
 X_5 คือ การแบ่งปันความรู้

4. ผลการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

4.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช รวมทั้งหมด 9 ด้าน

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน

การจัดการความรู้	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้	2.91	1.02	ปานกลาง	9
2. ด้านการกำเนิดความรู้	3.67	0.93	มาก	2
3. ด้านการจัดเก็บความรู้	3.66	0.83	มาก	4
4. ด้านการแบ่งปันความรู้	3.51	1.73	มาก	7
5. ด้านการนำความรู้ไปใช้	3.36	1.65	มาก	8
6. ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	3.62	0.92	มาก	5
7. ด้านเทคโนโลยี	3.67	0.91	มาก	3
8. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.61	2.84	มาก	6
9. ด้านการประเมินผล	3.76	1.00	มาก	1
รวม	3.53	1.31	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\mu = 3.53$) และเมื่อพิจารณาในด้านที่สำคัญ ๆ พบว่าความคิดเห็นต่อปัญหาในด้านการประเมินผลสูงที่สุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.76$) รองลงมาคือปัญหาด้านการกำเนิดความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.67$) และปัญหาด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.67$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีปัญหาที่ต่ำที่สุดเป็นอันดับที่ 9 คือด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.291$)

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จำแนกตามรายด้าน

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านที่ 1 ความเข้าใจในการจัดการความรู้

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้

ปัญหาด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. การไม่ทราบแหล่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.08	0.96	ปานกลาง	2
2. การไม่ทราบวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรว่ากำลังทำงานไปในทิศทางใด โดยทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น	3.18	1.08	ปานกลาง	1
3. การไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้	2.47	1.04	น้อย	3
รวม	2.91	1.02	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.91$) เมื่อพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ พบว่ามีความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาการไม่ทราบวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรว่ากำลังทำงานไปในทิศทางใดโดยจะทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น สูงที่สุดในระดับปานกลาง ($\mu = 3.18$) รองลงมาคือประเด็นปัญหาการไม่ทราบแหล่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ($\mu = 3.08$) และมีความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาการไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้ ต่ำที่สุดในระดับน้อย ($\mu = 2.47$)

จากผลการวิจัยที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารพบว่า มีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ที่สามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) เรือนจำขาดการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรได้รับการถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดการความรู้ไม่ทั่วถึง
- 2) ลักษณะการทำงานและการมอบหมายหน้าที่ตามจุดสถานที่รับผิดชอบ และเวลาในการทำงานตลอดจนเวลาพักที่แตกต่างกันตามลักษณะของงานราชทัณฑ์ ทำให้โอกาสและความพร้อมในการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้แตกต่างกัน

3) ไม่มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดการความรู้อย่างชัดเจน ทำให้ห้องความรู้ด้านนี้ไม่กระจายแก่บุคลากรทั้งหมด

4) บุคลากรขาดความสนใจและไม่กระตือรือร้นที่จะรับรู้ในสิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะเรื่องการจัดการความรู้ โดยยังคงยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ส่งผลให้การทำงานยังเป็นไปตามระเบียบ ขั้นตอน อย่างเคร่งครัดเหมือนเดิม ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ซึ่งมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในที่สุด

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านที่ 2 การกำเนิดความรู้

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการกำเนิดความรู้

ปัญหาด้านการกำเนิดความรู้	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. มุมการเรียนรู้ของเรือนจำ ไม่สะดวกในการเข้าใช้ประโยชน์	3.50	0.94	มาก	4
2. ไม่จัดให้มีการบริการอินเทอร์เน็ตสำหรับเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะ	3.96	1.05	มาก	1
3. การฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ในงานที่ปฏิบัติมีไม่เพียงพอ	3.70	0.89	มาก	2
4. ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน	3.53	0.85	มาก	3
รวม	3.67	0.93	มาก	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการกำเนิดความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.67$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นปัญหา พบว่ามีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดทั้งหมด แต่มีค่าเฉลี่ยที่ต่างกัน คือประเด็นการไม่จัดให้มีการบริการอินเทอร์เน็ตสำหรับเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะ สูงที่สุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.96$) รองลงมาคือประเด็นปัญหาการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ในงานที่ปฏิบัติมีไม่เพียงพอ ในระดับมาก ($\mu = 3.70$) และประเด็นปัญหาขาดการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำที่สุดอันดับ 4 ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\mu = 3.53$)

และจากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจากการสัมภาษณ์ พบว่ามีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการกำเนิดความรู้ที่สามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

1) บุคลากรของเรือนจำ ทำงานตราครุฑและต่อเนื่องทั้งกลางวันและกลางคืน ทำให้ร่างกายอ่อนล้า บางคนจึงไม่คิดที่จะสร้างความรู้แก่ตัวเอง

2) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการสร้างหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กล่าวคือเรือนจำยังไม่มี การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการจูงใจบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การให้รางวัลบุคลากรที่ค้นคว้าพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และนำมาจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ขององค์กร หรือนำเข้าสู่ระบบการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของ องค์กร ซึ่งในปัจจุบันนั้นบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กันเนื่องจากทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

3) ขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ขึ้นมาพัฒนางานของตัวเอง และ จัดทำเป็นเอกสารคู่มือ

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านที่ 3 การจัดเก็บความรู้

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการจัดเก็บความรู้

ปัญหาด้านการจัดเก็บความรู้	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. การขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้	3.70	0.83	มาก	1
2. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ไม่เพียงพอ	3.63	0.84	มาก	2
รวม	3.66	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ โดยรวม 2 ประเด็นอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.66$) และเมื่อพิจารณาแต่ละ ประเด็นพบว่ามีความแตกต่างกัน คือประเด็นปัญหาการขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการจัดเก็บ ความรู้ ($\mu = 3.70$) รองลงมา คือประเด็นการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ไม่เพียงพอ ($\mu = 3.63$)

และจากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจาก การสัมภาษณ์ พบว่ามีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บความรู้ที่ สามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

1) ขาดผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้โดยตรงทำให้ความรู้ไม่ได้ถูกจัดเก็บอย่างเป็น ระบบ

2) มีข้อจำกัดในด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่สนับสนุนการจัดเก็บความรู้

3) เมื่อความรู้อยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หากบุคคลนั้นไม่อยู่ทำให้การทำงานติดขัดไม่ต่อเนื่อง ผู้อื่นก็ทำงานแทนไม่ได้ ทำให้ต้องรอคอย เกิดผลเสียหายต่อองค์กรได้

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านที่ 4 การแบ่งปันความรู้

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการแบ่งปันความรู้

ปัญหาด้านการแบ่งปันความรู้	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. ไม่ได้จัดให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ	3.53	0.93	มาก	1
2. ขาดการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน	3.49	0.80	มาก	2
รวม	3.51	1.73	มาก	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันความรู้ โดยรวมทั้ง 2 ด้านอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.51$) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน คือประเด็นปัญหาการไม่ได้จัดให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ ($\mu = 3.53$) รองลงมาคือประเด็นขาดการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน ($\mu = 3.49$)

และจากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจากการสัมภาษณ์ พบว่ามีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันความรู้ที่สามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) บุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน มักจะหวงวิชา และมีเวลาในการแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นจำกัด
- 2) บุคลากรไม่สนใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เนื่องจากยึดติดกับงานที่ตนปฏิบัติหรือที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น และทำงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน หากมีปัญหาในทางปฏิบัติหรือในข้อกฎหมาย ก็จะส่งเรื่องให้กรมราชทัณฑ์ตัดสินใจ จึงคิดว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน
- 3) ขาดผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ที่จะทำให้อุปสรรคการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้น ในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากไม่มีผู้รับผิดชอบที่แท้จริง

4.2.5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาในด้านที่ 5 การนำความรู้ไปใช้

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการนำความรู้ไปใช้

ปัญหาด้านการนำความรู้ไปใช้	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. การไม่มีช่องทางในการนำเสนอหรือนำความรู้ที่มีมาใช้ กับงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม	3.60	2.31	มาก	1
2. งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับความถนัดหรือความรู้ที่มี	3.13	0.99	ปานกลาง	2
รวม	3.36	1.65	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้
ด้านการนำความรู้ไปใช้ โดยรวมทั้ง 2 ประเด็นในระดับปานกลาง ($\mu = 3.36$) เมื่อพิจารณาแต่ละ
ด้านพบว่า มีประเด็นปัญหาการไม่มีช่องทางในการนำเสนอหรือนำความรู้ที่มีมาใช้กับงานที่ปฏิบัติ
อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.60$) รองลงมาคือประเด็นงานที่ท่านได้รับมอบหมายไม่ตรง
กับความถนัดหรือความรู้ที่มี ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.13$)

และจากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจาก
การสัมภาษณ์ พบว่ามีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการนำความรู้ไปใช้
ที่สามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) งานเรือนจำเป็นงานที่กระทำตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและข้อห้ามต่าง ๆ มากมาย
ปัญหาคือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ ดังกล่าว
- 2) เรือนจำมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้อาจความสามารถของบุคลากร

4.2.6 ผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านที่ 6 การสนับสนุนของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

ปัญหาด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. การไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้	3.61	0.92	มาก	2
2. การไม่สนับสนุนต่อกิจกรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	3.61	0.91	มาก	2
3. การไม่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน				
4. การไม่ตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและไม่สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้	3.67	0.93	มาก	1
	3.61	0.92	มาก	2
รวม	3.62	0.92	มาก	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร โดยรวมทั้ง 4 ประเด็นอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.62$) เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นพบว่า มีประเด็นปัญหาอยู่ในระดับมากทั้งหมด แต่ประเด็นการไม่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\mu = 3.67$) รองลงมามีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือประเด็นปัญหาการไม่ตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและไม่สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ ประเด็นการไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ และประเด็นการไม่สนับสนุนต่อกิจกรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ($\mu = 3.61$)

และจากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจากการสัมภาษณ์ พบว่ามีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารที่สามารถสรุปได้เป็นประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในนโยบายด้านการจัดการความรู้
- 2) ในภาพรวมผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรเท่าที่ควร และยังไม่ได้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

4.2.7 ผลการวิเคราะห์ปัญหาในด้านที่ 7 เทคโนโลยี

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านเทคโนโลยี

ปัญหาด้านเทคโนโลยี	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. การมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.69	0.96	มาก	1
2. การไม่สนับสนุนหรือไม่นำเทคโนโลยีที่ช่วยประหยัดกำลังคนและประหยัดเวลามาใช้ในการทำงาน	3.63	0.92	มาก	2
3. การมีอุปกรณ์ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ไม่เพียงพอและอุปกรณ์บางตัวชำรุด	3.69	0.85	มาก	1
รวม	3.67	0.91	มาก	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี โดยรวมทั้ง ประเด็นในระดับมาก ($\mu = 3.67$) เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นปัญหา พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ประเด็น แต่มีประเด็นการมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และประเด็นการมีอุปกรณ์ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ไม่เพียงพอและอุปกรณ์บางตัวชำรุด มีผลค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ($\mu = 3.69$) และมีประเด็นการไม่สนับสนุนหรือไม่นำเทคโนโลยีที่ช่วยประหยัดกำลังคนและประหยัดเวลามาใช้ในการทำงาน ผลค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.63$)

และจากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจากการสัมภาษณ์ พบว่ามีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี ที่สามารถสรุปได้เป็นประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) ลักษณะงานของเรือนจำไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- 2) เทคโนโลยีขาดคุณภาพและล่าสมัย
- 3) บุคลากรขาดความรู้ในเทคโนโลยีและไม่สนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม
- 4) มีกฎระเบียบในการนำอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีเข้าไปใช้ในเรือนจำ
- 5) เมื่อผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือ

เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ จึงน้อยลง ทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งมีมุมมองที่ไม่เห็นความสำคัญของเทคโนโลยี

4.2.8 ผลการวิเคราะห์ปัญหาในด้านที่ 8 วัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. การมีวัฒนธรรมการทำงานแบบไม่เน้นทีมงาน	3.73	0.89	มาก	1
2. บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบไม่ใฝ่หาความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ	3.69	0.96	มาก	2
3. การทำงานแบบไม่มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย	3.43	0.99	มาก	3
รวม	3.61	2.84	มาก	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.61$) เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นจะเห็นว่ามีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด 3 ประเด็น แต่มีระดับค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน โดยประเด็นปัญหาการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบไม่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.73$) รองลงมาคือบุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบไม่ใฝ่หาความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ ($\mu = 3.69$) และต่ำที่สุดคือประเด็นปัญหาการทำงานแบบไม่มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ($\mu = 3.43$)

และจากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจากการสัมภาษณ์ พบว่ามีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) กิจกรรมการจัดการความรู้ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กร
- 2) บุคลากรทำงานแบบไม่มีเป้าหมายร่วมกัน และขาดความสามัคคี
- 3) บุคลากรยังยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ เช่น ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบทำงานเป็นทีม ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ไม่คิดสร้างสรรค์ ไม่คิดนอกกรอบ เป็นต้น

4.2.9 ผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านที่ 9 การประเมินผล

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของ
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ด้านการประเมินผล

ปัญหาด้านการประเมินผล	μ	σ	ระดับปัญหา	อันดับ
1. การประเมินผลการจัดการความรู้แบบพหุผ่านๆ โดยไม่นำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงการทำงาน	3.79	1.00	มาก	1
2. การไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการความรู้ของเรือนจำ (ขาดการประเมินแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย)	3.74	1.01	มาก	2
รวม	3.76	1.00	มาก	

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.76$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ประเด็น หากแต่มีค่าเฉลี่ยต่างกัน คือประเด็นการประเมินผลการจัดการความรู้แบบพหุผ่านๆ โดยไม่นำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.79$) รองลงมาคือประเด็นการไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการความรู้ของเรือนจำ (ขาดการประเมินแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย) ($\mu = 3.74$)

และจากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและความเห็นจากการสัมภาษณ์ พบว่ามีประเด็นความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ด้านการประเมินผลที่สามารถสรุปได้เป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) ขาดมาตรฐานในการประเมินผล
- 2) เป้าหมายของการประเมินผลไม่ชัดเจน คือไม่ได้มีไว้เพื่อปรับปรุงและพัฒนา
- 3) ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผล ไม่เข้าใจหลักหรือวัตถุประสงค์ของการประเมินผลที่แท้จริง ทำให้ผลการประเมินไม่สะท้อนความเป็นจริง

5. ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช

จากผลการวิจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในคำถามปลายเปิดรวมทั้งหมด 45 ท่าน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 22 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้จากผู้บริหารที่รับการสัมภาษณ์อีก 13 ท่านนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปแนวทางข้อเสนอดังกล่าวออกประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

แนวทางการพัฒนาความเข้าใจในการจัดการความรู้

- 1) ต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้แก่บุคลากรทุกคน โดยใช้วิทยากรที่มีประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรสนใจในกระบวนการจัดการความรู้ และให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
- 2) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อวางแผนปฏิบัติในการให้ความรู้แก่บุคลากร
- 3) ใช้ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจการจัดการความรู้ในหลายช่องทาง เช่น การจัดทำบอร์ดข่าวสาร จุลสาร การประชุม เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาการกำเนิดความรู้

- 1) จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับบรรยากาศการสร้างความรู้ของบุคลากร เช่น จัดให้มีมุมการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีห้องสมุดเจ้าหน้าที่ และมีระบบเครือข่าย Internet เป็นต้น
- 2) จัดกิจกรรมที่เอื้อและส่งเสริมการพบปะพูดคุยกันระหว่างบุคลากร
- 3) ส่งเสริมการเฝ้าหาความรู้ของบุคลากรในทุก ๆ ด้าน เช่น การศึกษาต่อ และการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นกลับมาใช้ในองค์กร
- 4) ค้นหาผู้รู้จริงในเรื่องต่าง ๆ หรือผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละด้าน เพื่อจัดทำผลงานของตัวเองพร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
- 5) รวบรวมและค้นคว้า ตำราและเอกสารต่างๆ ที่เป็นการเพิ่มความรู้ เพิ่มแนวคิด เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 6) เรือนจำต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและคณะทำงานเรื่องการจัดการความรู้เป็นการเฉพาะ

แนวทางการพัฒนาการจัดเก็บความรู้

- 1) นำความรู้หรือเทคนิคในการทำงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละงาน หรือแต่ละด้าน มาจัดทำเป็นคู่มือเพื่อเก็บเป็นเอกสาร หรือฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเตรียมพร้อมที่จะเผยแพร่
- 2) ลักษณะความรู้บางอย่างให้เก็บในรูปแบบของสื่อมัลติมีเดีย เช่น CD VCD DVD หรือ Power Point เป็นต้น
- 3) มีคณะกรรมการคัดกรองความรู้เพื่อจัดเก็บและวางแผนการนำไปใช้ให้เป็นระบบ
- 4) เรือ่นจำต้องสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้งานได้ง่ายและสะดวก พร้อมทั้งแบ่งเป็นหมวดหมู่

แนวทางการพัฒนาการแบ่งปันความรู้

- 1) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ เช่น พี่สอนน้อง มุมกาแฟ นิเทศก์ งานและจัดบอร์ดความรู้ที่ได้จากการอบรมต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ในการแบ่งปันความรู้ หรือรวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาเผยแพร่
- 3) การสับเปลี่ยนงาน หรือหมุนเปลี่ยนงาน เพื่อการแบ่งปันความรู้ และเพิ่มประสบการณ์

แนวทางการพัฒนาการนำความรู้ไปใช้

- 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่แสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 2)ให้นำเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้
- 3) จัดคนให้ตรงกับงานมากที่สุด
- 4) ให้มีช่องทางในการนำเสนอผลงาน

แนวทางการพัฒนาการสนับสนุนของผู้บริหาร

- 1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) ให้คำปรึกษาและสนับสนุนแก่คณะทำงานการจัดการความรู้ในทุกด้าน เช่น งบประมาณ สถานที่ การประสานงาน เป็นต้น

3) ต้องเข้าใจหลักความแตกต่างของบุคคล โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เพื่อศึกษาประวัติในด้านต่างๆ ก่อนที่จะมอบหมายงานให้รับผิดชอบ และติดตามอยู่เสมอ

4) เปิดโอกาสและรับฟังการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร

5) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

6) ผู้บริหารต้องนำขั้นตอนหรือวิธีการจัดการความรู้ตามแนวทางของกรมราชทัณฑ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร ดังนี้

6.1 จัดตั้งคณะทำงาน โดยให้นำบุคลากร จากทุกฝ่าย ทุกงาน เข้ามาเป็นทีมงานและมีส่วนในการรับรู้เรื่องการจัดการความรู้

6.2 กำหนดหัวข้อในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยคำนึงถึงภารกิจหลักที่สำคัญของเรือนจำ 2 ประการ คือ การควบคุมผู้ต้องขัง และแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขัง ดังนั้นหัวข้อความรู้หลักของเรือนจำคือ เรื่องการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรม และเรื่องอื่น ที่เห็นว่าตรงกับภารกิจและมีความจำเป็น

6.3 คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดี และคัดเลือกบุคลากรให้มาทำหน้าที่ผู้อำนวยการเรียนรู้ กล่าวคือ เรือนจำต้องคัดเลือกข้าราชการที่มีผลงานดีในด้านต่าง ๆ ให้เป็นผู้ถ่ายทอด บทเรียน เทคนิควิธีการทำงาน และวิธีปฏิบัติปฏิบัติงานที่ดี (Good Practice) ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้รับรู้ และมีการจัดเก็บความรู้ที่ได้ให้อยู่ในรูปแบบเอกสารและมีการเผยแพร่ความรู้นั้นออกไป

6.4 จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มปฏิบัติงาน (CoP) และจัดประชุมเครือข่ายของกลุ่มงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ตามหัวข้อความรู้ ที่สอดคล้องกับ ภารกิจหลักของเรือนจำ จากนั้นดำเนินการให้เกิด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หลักการ และเทคนิคในการทำงานระหว่างกันภายในสมาชิกเครือข่ายกลุ่มงาน ภายใต้การอำนวยการ ของผู้อำนวยการเรียนรู้ และมีกิจกรรมตัวอย่างเช่น เพื่อนเยี่ยมเพื่อนก่อนการปฏิบัติงาน การเล่าเรื่อง ที่ประสบความสำเร็จ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป การดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น สิ่งที่สำคัญ เมื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว จะต้องมีการจัดเก็บความรู้จากผลการดำเนินกิจกรรมที่ได้ และนำไปเผยแพร่ยังฝ่ายต่าง ๆ หรือเปิดช่องทางเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ให้มีโอกาสในการได้รับข้อมูล ข่าวสารร่วมกัน

6.5 การบริหารและจัดแบ่งองค์ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานภายในเรือนจำ โดยการจัดเก็บและจัดแบ่งประเภทประสบการณ์ วิธีปฏิบัติที่ดีจากขั้นตอนที่ 6.4 นำมาถนอมกรอง

เป็นองค์ความรู้ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติงานที่ได้ผล (Best Practice) และจัดแบ่งหมวดหมู่ ที่ค้นหา และใช้งานง่าย ตลอดจนตอบสนองต่อการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ลดความผิดพลาดซ้ำ และเพิ่มความสำเร็จของโครงการสำคัญต่าง ๆ ภายในเรือนจำต่อไปในอนาคต

6.6 การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้ทั้งหมดผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การผลิตสื่อ แผ่นพับ บทความในจุลสารภายในองค์กร หรือเครือข่ายภายใน (Intranet) และรูปแบบวิธีการอื่นๆ ที่เน้นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานภายในเรือนจำ

แนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยี

- 1) นำเทคโนโลยีทุกอย่าง มาใช้สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย
- 2) จัดสถานที่ สำหรับระบบเทคโนโลยีให้เหมาะสม สามารถเข้าถึงได้ง่ายและเพียงพอ
- 3) มีผู้รับผิดชอบดูแลงานด้านเทคโนโลยี เป็นการเฉพาะ เพราะจะทำให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- 4) ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ เพิ่มพูนความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมหรือเป็นคนใฝ่รู้
- 2) ส่งเสริมลักษณะการทำงานเป็นทีม เน้นความสามัคคี รักองค์กร การยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นต้น
- 3) สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วมและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
- 4) นำหลักการของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาปรับใช้ในการทำงาน

แนวทางการพัฒนาการประเมินผล

- 1) การประเมินผลต้องประเมินทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้
- 2) นำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ
- 3) ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผล

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ทำให้ค้นพบข้อมูลที่สามารถนำไปสรุปและอภิปรายผล เทียบเคียงองค์ความรู้ ทฤษฎี ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย

1.1.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ การกำเนิดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และด้านการประเมินผล

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

1.1.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้งหมด จำนวน 217 คน โดยแบ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม 204 คน และผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นบุคลากรระดับผู้บริหาร จำนวน 13 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากบุคลากรของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งเป็น

1) วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของประชากร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุราชการ เป็นต้น ซึ่งใช้ค่าสถิติ ร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2) วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และทดสอบสมมติฐานการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติ t - test

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เป็นการวิเคราะห์เนื้อหาหรือข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำเสนอในรูปแบบของการสรุปในส่วนประเด็นที่มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน

1.3 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

จากปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมี 204 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศ ชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 84.3 โดยมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 52 รองลงมาคือการศึกษาาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 สังกัดที่ปฏิบัติงานมากที่สุดคือฝ่ายควบคุม จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 รองลงมาคือฝ่ายฝึกวิชาชีพ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 เป็นข้าราชการประเภทตำแหน่งทั่วไปมากที่สุด คือ 107 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 รองลงมาคือประเภทตำแหน่งวิชาการ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 ระดับตำแหน่ง ชำนาญงานมากที่สุดคือ 78 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 รองลงมาคือระดับตำแหน่งชำนาญการ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และมีอายุราชการระหว่าง 6 – 15 ปีมากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมาคือ อายุราชการ ระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ตามลำดับ

ในส่วนของการความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.89 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละด้านพบว่า มีระดับใกล้เคียงกัน โดยมีความคิดเห็นต่อด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้สูงที่สุดในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.20 และมีระดับความเห็นต่อด้านการแบ่งปันความรู้ต่ำที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.52 ทั้งนี้สามารถพิจารณาในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) **ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้** มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นประเด็นความรู้ความเข้าใจในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือประเด็นความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานแบบรับคำสั่งจากกรมราชทัณฑ์ และประเด็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอบรมสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้ อยู่ในระดับน้อย

2) **ด้านการกำเนิดความรู้** มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นประเด็นความรู้เกิดจากมุมการเรียนรู้ของเรือนจำ มีระดับมาก รองลงมาคือ การได้แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ ส่วนความคิดเห็นว่าความรู้เกิดจากการเข้าร่วมสัมมนาการจัดการความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในหน่วยงานได้ ยังอยู่ในระดับน้อย

3) **ด้านการจัดเก็บความรู้** มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นในประเด็นการรวบรวมระเบียบคำสั่งและแนวปฏิบัติแต่ละสายงาน มากที่สุด รองลงมาคือการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน ส่วนประเด็นการจัดเก็บข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลกลางเรือนจำ ยังมีน้อย

4) **ด้านการแบ่งปันความรู้** มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความเห็นเกี่ยวกับประเด็นการสับเปลี่ยนหน้าที่งานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางและประเด็นการใช้ Web Board สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน มีความเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5) **ด้านการนำความรู้ไปใช้** มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นในประเด็นการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีระยะเวลาการปฏิบัติที่เหมาะสม และความคิดเห็นประเด็นการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6) **ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร** มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าความเห็นในประเด็นการมีวิสัยทัศน์ต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา 4 ประเด็นคือ การให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการสร้างขวัญและกำลังใจในการเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างดีอยู่ในระดับน้อยที่สุด

7) *ด้านเทคโนโลยี* ความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นต่อประเด็นคอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยให้เข้าถึงแหล่งความรู้ได้สะดวกยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือประเด็น การมีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการสื่อสารและประหยัดเวลาในการทำงาน และความคิดเห็นประเด็นการเรียนรู้ผ่านระบบ ICT อย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับน้อยที่สุด

8) *ด้านวัฒนธรรม* ความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าความเห็นต่อประเด็นความพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือประเด็นความสนใจและนำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และประเด็นการมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

9) *ด้านการประเมินผล* ความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่ามีความเห็นต่อประเด็นการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมาก และประเด็นการประเมินผลในเรื่องการจัดการความรู้โดยบุคลากรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากที่ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ คือ มีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 นั้น

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบที (t-test) พบว่ามีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ต่ำกว่าร้อยละ 60 โดยมีค่าเฉลี่ย การจัดการความรู้เท่ากับ 2.89 คิดเป็นร้อยละ 57.8 ดังนั้นสรุปได้ว่า ผลการทดสอบไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3.3 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ พบว่าปัจจัยด้านการกำเนิดความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยการกำเนิดความรู้ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่ส่งผลหรือสนับสนุนการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชได้ร้อยละ 8.2 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับน้ำหนักในการอธิบายหรือทำนายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีผลหรือส่งเสริมการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร พบว่าตัวแปรที่มีผลและอธิบายหรือทำนาย

ความผันแปรได้มากที่สุด คือ การกำเนิดความรู้ รองลงมาคือการสนับสนุนของ วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และปัจจัยการแบ่งปันความรู้ ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระจากผลการทดสอบทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยังมีปัจจัยด้านการกำเนิดความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจในการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ มากเท่าไร ก็ยังมีผลต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชมากขึ้นตามไปด้วย

1.3.4 สรุปปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

จากผลการวิจัยความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน พบว่าปัญหาการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.53 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านพบว่า มีระดับใกล้เคียงกัน โดยปัญหาด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2.91 ซึ่งสามารถพิจารณาในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า มีปัญหาประเด็นการไม่ทราบวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรที่กำลังทำงานไปในทิศทางใดโดยบุคลากรจะทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น สูงที่สุดในระดับปานกลาง และปัญหาการไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้ ต่ำที่สุดอยู่ในระดับน้อย

2) ด้านการกำเนิดความรู้ ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ปัญหาประเด็นการไม่จัดให้มีการบริการอินเทอร์เน็ตสำหรับเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะ สูงที่สุดในระดับมาก และประเด็นปัญหาบุคลากรเรียนรู้อย่างไม่สะดวกในการเข้าใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3) ด้านการจัดเก็บความรู้ ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ปัญหาประเด็นขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้ ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมาก และปัญหาการมีคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ไม่เพียงพอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

4) ด้านการแบ่งปันความรู้ ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ปัญหาประเด็นไม่ได้จัดให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมาก และปัญหาขาดการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

5) **ด้านการนำความรู้ไปใช้** ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ปัญหาประเด็นการไม่มีช่องทางในการนำเสนอหรือนำความรู้ที่มีมาใช้กับงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม สูงที่สุดอยู่ในระดับมาก และปัญหางานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับความถนัดหรือความรู้ที่มี ต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง

6) **ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร** ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ปัญหาประเด็นการไม่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สูงที่สุดอยู่ในระดับมาก และปัญหาการไม่สนับสนุนต่อกิจกรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

7) **ด้านเทคโนโลยี** ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ปัญหาประเด็นการมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน สูงที่สุดในระดับมาก และปัญหาประเด็นการไม่สนับสนุนหรือไม่นำเทคโนโลยีที่ช่วยประหยัดกำลังคนและประหยัดเวลามาใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

8) **ด้านวัฒนธรรมองค์กร** ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ปัญหาประเด็นการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบไม่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมาก และปัญหาการทำงานแบบไม่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในระดับมากเช่นเดียวกัน

9) **ด้านการประเมินผล** ความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ในด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ปัญหาประเด็นการประเมินผลการจัดการความรู้แบบพอให้ผ่าน ๆ และไม่นำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมาก และประเด็นปัญหาการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการประเมินผลการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในภาพรวมทั้งหมดจากผลการวิจัยและที่ได้ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่ามีปัญหาในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบสาเหตุของปัญหาออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัญหาจากผู้บริหาร

ส่วนที่ 2 ปัญหาจากตัวบุคลากร

ส่วนที่ 3 ปัญหาจากองค์กร

1.3.5 สรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

จากผลการวิเคราะห์และสรุปแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

การพัฒนาด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้

ความเข้าใจในการจัดการความรู้ของบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกที่เรือนจำจะต้องให้ความสำคัญ ซึ่งก่อนที่จะเริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้เรือนจำควรดำเนินการดังนี้

- 1) ต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้แก่บุคลากรทุกคน โดยใช้วิทยากรที่มีประสบการณ์ เพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรสนใจในกระบวนการจัดการความรู้ และให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
- 2) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ โดยตรงเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อวางแผนปฏิบัติในการให้ความรู้แก่บุคลากร
- 3) ใช้ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าใจการจัดการความรู้ในหลายช่องทาง เช่น การจัดทำบอร์ดข่าวสาร จุลสาร การประชุม เป็นต้น

การพัฒนาด้านการกำเนิดความรู้

ปกติการกำเนิดหรือสร้างความรู้ภายในเรือนจำนั้น จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เช่น ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบผลสำเร็จ โดยใช้ประสบการณ์ของบุคลากรที่ต่างกัน การฝึกอบรม การศึกษาเล่าเรียน การพบปะพูดคุยกันของบุคลากรในแต่ละระดับ เป็นต้น ดังนั้นแนวทางการพัฒนาการกำเนิดความรู้ จึงอยู่ในรูปของการส่งเสริมให้เกิดความรู้มากขึ้น ดังนี้

- 1) จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับบรรยากาศการสร้างความรู้ของบุคลากร เช่น จัดให้มีมุมการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีห้องสมุดเจ้าหน้าที่ และมีระบบเครือข่าย Internet เป็นต้น
- 2) จัดกิจกรรมที่เอื้อและส่งเสริมการพบปะพูดคุยกันระหว่างบุคลากร
- 3) ส่งเสริมการเฝ้าหาความรู้ของบุคลากรในทุก ๆ ด้าน เช่น การศึกษาต่อ และการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นกลับมาใช้ในองค์กร
- 4) ค้นหาผู้รู้จริงในเรื่องต่าง ๆ หรือผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละด้าน เพื่อจัดทำผลงานของตัวเองพร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
- 5) รวบรวมและค้นคว้า ตำราและเอกสารต่างๆ ที่เป็นการเพิ่มความรู้ เพิ่มแนวคิด เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 6) เรือนจำต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและคณะทำงานเรื่องการจัดการความรู้เป็นการเฉพาะ

การพัฒนาด้านการจัดเก็บความรู้

การจัดเก็บความรู้ เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญเช่นกัน กล่าวคือ หากไม่มีการจัดเก็บความรู้ที่ได้มาและเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา นั้น จะทำให้ความรู้ดังกล่าวสูญหายไป ดังนั้นแนวทางการพัฒนาการจัดเก็บความรู้ของเรือนจำควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) นำความรู้หรือเทคนิคในการทำงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละงาน หรือแต่ละด้าน มาจัดทำเป็นคู่มือเพื่อเก็บเป็นเอกสาร หรือฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเตรียมพร้อมที่จะเผยแพร่
- 2) ลักษณะความรู้บางอย่างให้เก็บในรูปแบบของสื่อมัลติมีเดีย เช่น CD VCD DVD หรือ Power Point เป็นต้น
- 3) มีคณะกรรมการคัดกรองความรู้เพื่อจัดเก็บและวางแผนการนำไปใช้ให้เป็นระบบ
- 4) เรือนจำต้องสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้งานได้ง่ายและสะดวก พร้อมทั้งแบ่งเป็นหมวดหมู่

การพัฒนาด้านการแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้ เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเดียวกับการส่งเสริมให้เกิดความรู้ หากแต่การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมระหว่างบุคลากรด้วยกัน ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 1) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ เช่น พี่สอนน้อง มุมกาแฟ การนิเทศก์งานและจัดบอร์ดความรู้ที่ได้จากการอบรมต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) สนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ในการแบ่งปันความรู้ หรือรวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาเผยแพร่
- 3) การสับเปลี่ยนงาน หรือหมุนเปลี่ยนงาน เพื่อการแบ่งปันความรู้ และเพิ่มประสบการณ์

การพัฒนาการนำความรู้ไปใช้

การนำความรู้ไปใช้ เป็นกระบวนการของการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุด กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีความรู้ แต่ไม่ได้ใช้ความรู้ ก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรเลย ดังนั้นเรือนจำควรมีแนวทางการนำความรู้ไปใช้ ดังนี้

- 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่แสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 2)ให้นำเทคนิคหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้
- 3) จัดคนให้ตรงกับงานมากที่สุด
- 4) ให้มีช่องทางในการนำเสนอผลงาน

การพัฒนาด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นกลไกหลักที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร หากไม่มีการสนับสนุนของผู้บริหารในทุก ๆ ด้าน การจัดการความรู้ก็เกิดขึ้นไม่ได้ ดังนั้นแนวทางการพัฒนาด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร มีดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) ให้คำปรึกษาและสนับสนุนแก่คณะทำงานการจัดการความรู้ในทุกด้าน เช่นงบประมาณ สถานที่ การประสานงาน เป็นต้น
- 3) ต้องเข้าใจหลักความแตกต่างของบุคคล โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรเพื่อศึกษาประวัติในด้านต่างๆ ก่อนที่จะมอบหมายงานให้รับผิดชอบ และติดตามอยู่เสมอ
- 4) เปิดโอกาสและรับฟังการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร
- 5) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
- 6) ผู้บริหารต้องนำขั้นตอนหรือวิธีการจัดการความรู้ตามแนวทางของกรมราชทัณฑ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

การพัฒนาด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยี เป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนให้กระบวนการจัดการความรู้ ทุกขั้นตอนประสบความสำเร็จ โดยจะช่วยให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว และเหมาะสมสวยงาม โดยมีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

- 1) นำเทคโนโลยีทุกอย่าง มาใช้สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย
- 2) จัดสถานที่ สำหรับระบบเทคโนโลยีให้เหมาะสม สามารถเข้าถึงได้ง่ายและเพียงพอ

3) มีผู้รับผิดชอบดูแลงานด้านเทคโนโลยี เป็นการเฉพาะ เพราะจะทำให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4) ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ เพิ่มพูนความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ บุคลากรทุกคนภายในองค์กรต้องช่วยกันสร้าง และช่วยกันปฏิบัติจนเป็นปกติหรือที่เรียกว่าวัฒนธรรม โดยเรื่อนจำควรดำเนินการดังนี้

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมหรือเป็นคนใฝ่รู้
- 2) ส่งเสริมลักษณะการทำงานเป็นทีม เน้นความสามัคคี รักองค์กร การยอมรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นต้น
- 3) สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วมและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
- 4) นำหลักการของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาปรับใช้ในการทำงาน

การพัฒนาด้านการประเมินผล

การประเมินผล เป็นการตรวจสอบหรือวัดตัวเองว่าได้ดำเนินการถึงเป้าหมายแล้วหรือยัง ในที่นี้คือมีเป้าหมายเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเรื่อนจำควรดำเนินการดังนี้

- 1) การประเมินผลต้องประเมินทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้
- 2) นำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ
- 3) ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผล

2. การอภิปรายผล

การอภิปรายผลผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

2.1 อภิปรายผลความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราชทั้ง 9 ด้าน

2.2 อภิปรายผลจากการทดสอบสมมติฐาน

2.3 อภิปรายผลปัญหาการจัดการความรู้

2.1 อภิปรายผลความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช ทั้ง 9 ด้าน

จากผลการวิจัยที่พบว่า บุคลากรของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราชมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในภาพรวม ทั้ง 9 ด้านคือ ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ การกำหนดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และด้านการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลางนั้น ผู้วิจัยคิดว่าสาเหตุสำคัญที่มีความคิดเห็นออกมาเช่นนี้เพราะการดำเนินการในแต่ละด้านทั้ง 9 ด้านของเรือนจำยังไม่จริงจัง หรือดำเนินการเพียงแค่บางส่วนหรือบางกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเท่านั้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นเรียงตามลำดับความสำคัญในแต่ละด้านของกระบวนการจัดการความรู้สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้

บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะบุคลากรทราบว่าเรือนจำจะต้องประเมินตัวเองและมีตัวชี้วัดเรื่องการจัดการความรู้ด้วย แต่มีบุคลากรบางส่วนที่ไม่เข้าใจในความหมาย กระบวนการและประโยชน์ที่แท้จริงของการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากกรมราชทัณฑ์ไม่ได้เผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนและเห็นความสำคัญของการจัดการรู้น้อย

2) ด้านการนำความรู้ไปใช้

บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะบุคลากรได้นำความรู้จากคู่มือการปฏิบัติงานที่เรือนจำจัดทำขึ้น ไปใช้ในหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ ตลอดจนบุคลากรบางส่วนได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ จากกรมราชทัณฑ์หรือหน่วยงานภายนอก จึงนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน

3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเห็นในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะจากลักษณะการทำงานและสภาพพื้นที่ ตลอดจนลักษณะพิเศษของงานราชทัณฑ์ ทำให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น้อยลงกว่าปกติเมื่อเทียบกับของหน่วยงานทั่วไป ตลอดจนเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบอำนาจ จึงไม่เอื้อที่จะแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดต่าง ๆ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4) ด้านการจัดเก็บความรู้

ในด้านการจัดเก็บความรู้ บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะในเรื่องจำกลางนครศรีธรรมราช มีการดำเนินการจัดเก็บความรู้เพียงแบบเดียวคือ การรวบรวมเอกสารคำสั่ง หรือระเบียบ ต่าง ๆ และจัดทำเป็นคู่มือพร้อมทั้งจัดเก็บไว้ที่ส่วนและฝ่ายของตัวเอง ซึ่งจะเห็นว่าเป็นการจัดเก็บแบบกระจัดกระจายไม่เป็นระบบ และไม่มีผู้รับผิดชอบที่แท้จริง หรือ ไม่มีศูนย์ข้อมูลกลางของเรือนจำ

5) ด้านเทคโนโลยี

บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเห็นในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะมีการนำเทคโนโลยีโดยเฉพาะคอมพิวเตอร์มาใช้ในการสนับสนุนการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะด้านเอกสารและมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตใช้สำหรับค้นหาหาความรู้ หากแต่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตสามารถใช้ได้เฉพาะภายนอกเรือนจำหรือที่อาคารสำนักงานเท่านั้นเนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎระเบียบของเรือนจำ ทำให้การเข้าถึงเทคโนโลยีเหล่านี้ของเจ้าหน้าที่ไม่สามารถทำได้ทั้งหมด จึงเป็นเหตุผลที่ส่งผลต่อความคิดเห็น

6) ด้านการกำเนิดความรู้

ผลวิจัยที่พบว่าความคิดเห็นต่อด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง นั้น สาเหตุเนื่องจากเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช มีกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำเนิดความรู้ไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ทั้งที่ความเป็นจริงความรู้เกิดอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาต่าง ๆ การพูดคุย ข่าวสารต่าง ๆ ตลอดจนประสบการณ์จากการทำงาน แต่บุคลากรไม่ทราบว่านั่นคือองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดการไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้ของวิจารณ์ พานิช ที่กล่าวว่า หน่วยงานราชการต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่พึ่งพาความรู้จากภายนอกจนเคยชิน กล่าวคือทำงานตามความรู้ที่กำหนดไว้กฎระเบียบอย่างชัดเจนตายตัว กฎระเบียบเหล่านั้นก็กำหนดมาจากหน่วยงานหน่วยเหนือ หน่วยงานราชการส่วนใหญ่จึงถือว่าตนเองเป็นหน่วยปฏิบัติ ทำหน้าที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ไม่ใช่หน่วยสร้างความรู้ เพราะคิดว่าหน่วยสร้างความรู้คือหน่วยวิชาการ จึงขาดทั้งแนวความคิดและทักษะในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในงานของตน ข้าราชการที่อยู่ในสภาพ

นี้นาน ๆ ก็จะเป็นน่องยทางปัญญา คำว่าปัญญาในที่นี้หมายถึง ปัญญาปฏิบัติ คือปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติงาน และใช้สำหรับปฏิบัติงาน เป็น ปัญญารวมหมู่ (Collective Wisdom) คือ มาจากการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ แต่จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ข้าราชการในหน่วยงานเดียวกัน จะต้องมีความคิดร่วมกันในการพึ่งตนเองด้านความรู้อย่างน้อยก็ในระดับหนึ่ง

7) ด้านการประเมินผล

บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะบุคลากรเห็นว่ามีความคิดเห็นและการประเมินผลในเรื่องการจัดการความรู้ หากแต่ตนเองไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินดังกล่าว

8) การสนับสนุนของผู้บริหาร

การให้ความสำคัญต่อเรื่องการจัดการความรู้ของผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารนั้น เป็นเรื่องสำคัญที่สุด หากผู้บริหารมองการจัดการความรู้แค่เป็นนโยบายของกรมราชทัณฑ์ที่เรือ้นจำต้องปฏิบัติเพื่อประเมินตนเองให้ผ่านตัวชี้วัดที่ระบุถึงการผ่านเกณฑ์ว่ามีการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้เท่านั้น การให้ความสำคัญแค่ผ่านเกณฑ์นี้เองจะส่งผลต่อการวางแผนทางปฏิบัติและการสนับสนุนต่างๆ ในเรื่องการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ตามมา กล่าวคือองค์กรจะมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเพียงแค่ว่าบางคนหรือบางกลุ่มเพื่อดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์การประเมินเท่านั้น ไม่ได้มองถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่จะเกิดแก่องค์กรหากให้ความสำคัญและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ดังนั้นผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญที่สุดในเบื้องต้นที่จะจุดประกายความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของดาวนพอร์ดและพรูซัค (อ้างในสร้อยสน สุจริต, 2549) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารสูงสุดต้องให้การสนับสนุนเต็มที่ ซึ่งวิธีสนับสนุนที่มีประโยชน์ เช่น

1) แสดงให้บุคลากรทุกคนเห็นว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร

2) ปูทางให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน

3) กำหนดให้ชัดเจนลงไปว่าความรู้ประเภทใดสำคัญที่สุดต่อองค์กร

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548) ที่กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ กล่าวคือ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนั้นทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ ที่ชัดเจนทำให้

การกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างที่จำเป็น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการความรู้ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราชเพียงแต่ให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน ทำให้การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่องค์กร ถูกลดความสำคัญลง จึงส่งผลให้ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประเด็นอื่นอยู่ในระดับปานกลางและ น้อยไปด้วย คือ

9) ด้านการแบ่งปันความรู้

จากการที่ความคิดเห็นในด้านการแบ่งปันความรู้ มีระดับน้อย สาเหตุเพราะ เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันของบุคลากร ซึ่งการแบ่งปันความรู้เป็นหัวใจหลักของการจัดการความรู้ เนื่องจากทำให้เกิดความรู้เพิ่มเติมและ สามารถต่อยอดองค์ความรู้ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรตามมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2549) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สำคัญที่สุด ถ้าไม่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ จะไม่ประสบผลสำเร็จ และพฤติกรรมภายในองค์กรมีผล ต่อการแบ่งปันความรู้

สาเหตุสำคัญที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช คือ ลักษณะงานภายในเรือนจำที่มีการกำหนดเขตพื้นที่รับผิดชอบหรือสถานที่ทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยเจ้าหน้าที่จะละทิ้งเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบไม่ได้ จึงทำให้บุคลากรไม่สะดวกที่จะแลกเปลี่ยนหรือ แบ่งปันความรู้กันตามปกติได้ และลักษณะงานที่มีความเครียด ตราคร่า ทำให้ไม่มีเวลาสนใจ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งส่งผลให้ความเข้าใจและการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ลดลงไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สร้อยสน สุจริต (2549) ที่พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ บุคลากรมีภารกิจในการปฏิบัติงานมาก ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิดา จุลินทร (2549) ที่พบว่า ปัญหาในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ คือ บุคลากรมีน้อย ภาระงานมาก มีเวลาในการดำเนินการความรู้ร่อย บุคลากรยัง ขาดความรู้ความเข้าใจ และบุคลากรบางคนยังไม่เป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ระดับความคิดเห็นในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ มีน้อย คือ ไม่ได้จัดให้บุคลากรหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เพื่อเรียนรู้ งานใหม่ ทำให้บุคลากรทำงานในหน้าที่เดิมอย่างเดียว ไม่มีความรู้ในงานด้านอื่น ๆ เมื่อนานเข้าจึง เกิดความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่มีการพัฒนา ทั้งงานในหน้าที่และการพัฒนาตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ.ร. ที่ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้าง

และจัดการความรู้ ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องมีการปรับเปลี่ยนงาน

2.2 อภิปรายผลจากการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ที่ตั้งไว้ว่ามีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราชไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่ามีการจัดการความรู้ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ต่ำกว่าร้อยละ 60 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้วันั้น สามารถอภิปรายผลได้ว่าสาเหตุที่มีการจัดการความรู้ต่ำกว่าร้อยละ 60 นั้น เพราะว่าผลการวิจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ทั้ง 9 ด้านนั้นมีค่าเฉลี่ยที่ระดับ 2.89 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และถ้าหากคิดเป็นร้อยละได้เท่ากับร้อยละ 57.8 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่าร้อยละ 60 อยู่แล้ว เมื่อนำไปทดสอบค่าที (t-test) ดังนั้นผลที่ได้จึงต่ำกว่าร้อยละ 60 เช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปว่าการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชไม่เป็นไปตามสมมติฐาน หรือต่ำกว่าสมมติฐานที่ร้อยละ 60

2.3 อภิปรายผลปัญหาการจัดการความรู้

จากผลการวิจัยที่พบว่าความคิดเห็นต่อปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชใน 9 ด้าน โดยรวมมีปัญหาในระดับมากนั้น ทั้งนี้สามารถอภิปรายถึงสาเหตุของผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ได้ว่า ในการดำเนินการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช นั้นจะมีเป้าหมายเพียงแค่ให้ผ่านเกณฑ์ตามตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้จากกรมราชทัณฑ์เท่านั้น ทำให้การขับเคลื่อนในภาพรวมหรือในประเด็นต่าง ๆ ที่สอบถามความคิดเห็นนั้นมีการปฏิบัติอย่างช้า ๆ หรือเล็กน้อยแค่นั้นเอง ดังนั้นเมื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของการจัดการความรู้ จึงมีการสะท้อนให้เห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก ซึ่งเป็นเรื่องปกติ และเมื่อมองลึกกลงไปในแต่ละด้านจะพบว่าด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้มีปัญหาน้อยที่สุด ในระดับปานกลางทั้งนี้เพราะบุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจและได้ยืนยันว่าการจัดการความรู้หรือ(KM) อยู่บ่อยๆ และหากมองประเด็นปัญหาแต่ด้านที่สำคัญๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ปัญหาด้านการประเมินผล

ในด้านนี้เรือนจำจะประเมินผลตนเองเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ตามตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์เท่านั้น และเป็นการประเมินผลแบบไม่มีส่วนร่วมของบุคลากร นั่นคือเป็นการประเมินผลเชิงปริมาณ

2) ปัญหาด้านเทคโนโลยี

ในด้านนี้ผู้วิจัยมองถึงการเข้าถึงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และการใช้งานคอมพิวเตอร์ในด้านเอกสารต่างๆ ที่ยังไม่เพียงพอ ทั้งนี้อาจจะเพราะโครงสร้างหรือระบบงานที่

ไม่เอื้อต่อการใช้งานทางด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรมองเป็นปัญหา

3) ปัญหาด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

ปัญหาในด้านนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากบุคลากรมองว่าสาเหตุที่การจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชไม่ก้าวหน้าและมีปัญหาอยู่ในปัจจุบันนั้น สาเหตุเกิดจากการไม่สนับสนุนของผู้บริหารหรือคณะผู้บริหาร โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้น้อยมาก ปัญหานี้สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2548) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว คือการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ เช่น ไม่รู้จักและไม่สนใจการจัดการความรู้ ไม่สนับสนุนหรือสนับสนุนแบบไม่จริงใจ คือประโยชน์ส่วนตัวสำคัญกว่าประโยชน์ขององค์กร มีการแข่งขันอำนาจในหมู่ผู้บริหารระดับสูงหรือไม่สามัคคีกัน เป็นต้น ภาวะเช่นนี้เนื่องจากผู้นำรวมศูนย์อำนาจ คิดและปฏิบัติในลักษณะที่เข้าใจว่าภาวะผู้นำหมายถึงผู้นำระดับสูงเท่านั้น แนวคิดและการปฏิบัติในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ในการตีความจากมุมมองของการจัดการความรู้ คำว่า “ภาวะผู้นำ” นอกจากจะหมายถึงภาวะผู้นำระดับสูงแล้ว ยังมีความเชื่อใน “ผู้นำทั่วทั้งองค์กร” ซึ่งถ้าไม่มีการเอื้อให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ได้แล้ว การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์ได้ยาก หรือไม่มีเลย ในกรณีนี้ คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่ค้นหาและทดลองวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบจะเกิด “ผู้นำ” ในบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องยึดถือแนวทางทำงานแบบ “เอื้ออำนาจ” (Empowerment) ไม่ใช่แบบ “หวงอำนาจ” หรือ “รวบอำนาจ” และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ อุไร ทองหัวไผ่ (2550) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารใช้ระบบควบคุมในการบริหาร ไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจทำให้องค์กรไม่มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม หรือแสดงความคิดเห็น เป็นการปิดกั้นความคิดของบุคลากรในองค์กร และผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่นรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ตลอดจนผู้นำองค์กรทุกระดับ ไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดี ในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น

4) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ นั้น ในเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช จะมีบุคลากรบางส่วนที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองแต่ไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ ทำให้ไม่มีความมั่นใจในการที่จะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ขาดความภูมิใจในตัวเองและขาดความรักต่อองค์กรในที่สุด ทั้งนี้เพราะองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงาน

แบบอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2548) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมอำนาจ ไว้ว่า หมายถึงองค์กรที่ตกอยู่ภายใต้ลักษณะดังนี้

4.1) บุคลากรแสดงความเคารพยำเกรง จงรักภักดีต่อ “นาย” ที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้ และทำงานเพื่อสนอง “นโยบาย” ของ “นาย” เป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร

4.2) องค์กรมีลักษณะเป็น “แห่งอำนาจ” หลาย ๆ แห่งอยู่ด้วยกันในลักษณะแห่งใครแห่งมัน

4.3) การติดต่อสื่อสารมีลักษณะสื่อสารแนวดิ่งภายในแห่งของตน ไม่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างแห่ง หรือถ้าจะมีก็ต้องเป็นทางการ โดยผู้มีอำนาจสูงสุดของแห่ง “อนุมัติ” ให้ดำเนินการได้

4.4) การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะดำเนินการได้เฉพาะโดย “นโยบาย” หรือโดยการอนุมัติของผู้มีอำนาจสูงสุดในแห่งเท่านั้น

4.5) การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด

4.6) ความสัมพันธ์เป็นลักษณะ “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเช่นนี้ การเรียนรู้จากภายนอกหน่วยงานและการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง อาจเป็นการทำทนายผู้บังคับบัญชา และอาจเป็นการปฏิบัติงานผิดกฎระเบียบ อันตรายสำคัญที่สุดก็คือ คนที่ทำงานภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเป็นเวลานานจนเคยชิน สักยภาพในการเรียนรู้และสร้างสรรค์จะหดหายไป ในลักษณะที่ทางการแพทย์เรียกว่า “หดเพราะไม่ได้ใช้งาน” (Disuse Atrophy) ดังนั้นเพื่อลดความรุนแรงของวัฒนธรรมอำนาจ องค์กรควรมีการยกย่องและให้รางวัลหน่วยงานย่อยที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมแบ่งปันความรู้แก่หน่วยงานอื่นภายในองค์กร หรือมีการสื่อสารกับหน่วยงานอื่นอย่างน่าชื่นชมและเกิดผลดีต่อองค์กรตามเป้าหมายหรือปณิธานหลักขององค์กร หรือมีการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน โดยที่ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนหรือปันให้ส่วนใหญ่ได้มาจากการทดลองหาวิธีทำงานแบบใหม่ๆ และอีกประเด็นหนึ่งก็คือ การไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย ซึ่งมีลักษณะคือองค์กรเน้นเอกภาพ ภายใต้หลักการว่าทุกคนในหน่วยงานจะต้องมีวิถีคิดแบบเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดเชิงเห็นพ้องต่อผู้บังคับบัญชา ในทุกเรื่อง ในลักษณะ ว่านอนสอนง่าย ไม่กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา ในองค์กรที่มีการปฏิบัติแบบนี้ การดำเนินการจัดการความรู้จะไม่บรรลุผล ที่จริงคนที่ทำงานร่วมกันจะต้องมีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะระหว่างผู้ที่อาวุโสกว่ากับผู้อาวุโสต่ำกว่า และระหว่างผู้มีภาระรับผิดชอบในระดับเดียวกัน แต่การมีวิถีคิดหรือมีความเห็นแตกต่างกัน

ต้องไม่ถือเป็นการไม่เคารพหรือกระด้างกระเดื่อง การจัดการความรู้จะได้ส่งผลสูงส่งต่อเมื่อมีผู้ร่วมงานที่แตกต่างหลากหลายในด้านต่าง ๆ มาร่วมปฏิบัติ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยมีการพัฒนาทักษะในการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลายให้เกิดผลเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์

5) ปัญหาด้านการแบ่งปันความรู้

ปัญหาในด้านนี้ผู้วิจัยมองว่าเนื่องจากเรือนจำมีกิจกรรมที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้น้อย จึงทำให้บุคลากรมองเป็นปัญหา ทั้งที่จริงแล้วหากมองถึงด้านการกำเนิดความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งทั้ง 3 ด้านนี้เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเป็นกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้นหากเรือนจำไม่มีกิจกรรมที่เอื้อหรือสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ปัญหาด้านการแบ่งปันความรู้ก็จะตามมาแน่นอน

จากที่อภิปรายมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าปัญหาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชนั้น เกิดจาก 3 ส่วนด้วยกันคือ เกิดจากผู้บริหาร บุคลากร และเกิดจากองค์กรเอง

3) ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ ที่จะพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ดังนี้

1) ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้

จากผลการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในด้านนี้ พบว่ามีประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นอยู่ในอันดับที่ต่ำ ดังนั้นเพื่อที่จะให้บุคลากรของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้มากขึ้นและทราบเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของเรือนจำร่วมกัน เรือนจำควรดำเนินการจัดอบรมสัมมนาเพื่อถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร ทั้งนี้บุคลากรจะได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ในที่สุด

2) ด้านการกำเนิดความรู้

จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นที่เรือนจำควรดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้มีการกำเนิดความรู้มากขึ้น คือ ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น และกระจายอย่างทั่วถึง ตลอดจนจัดให้มีสถานที่หรือมุมการเรียนรู้และระบบอินเตอร์เน็ตที่สามารถ

เข้าถึงได้ง่ายอย่างเพียงพอ

3) ด้านการจัดเก็บความรู้

จากความคิดเห็นในด้านการจัดเก็บความรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยพบว่า มีประเด็นที่เรื้อนจำควรดำเนินการ เพื่อให้การจัดเก็บความรู้ขององค์กรเป็นระบบมากขึ้น กล่าวคือ เรื้อนจำควรจัดให้มีศูนย์ข้อมูลกลาง เพื่อรับผิดชอบในการจัดเก็บและรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถนำออกมาใช้งานได้ง่ายและหลากหลายวิธี ตลอดจนเรื้อนจำต้องสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการจัดการความรู้อย่างเพียงพอ

4) ด้านการแบ่งปันความรู้

จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่เรื้อนจำควรริบดำเนินการเพื่อเพิ่มการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันให้มากยิ่งขึ้น คือ การจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานที่มีการทำงานในลักษณะหน้าที่เหมือนกัน เพื่อให้มีการพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน และให้มีระบบหรือหลักเกณฑ์ในการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่งานระหว่างกัน เพื่อสร้างประสบการณ์และความรู้มากขึ้น

5) การนำความรู้ไปใช้

จากอันดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่เรื้อนจำควรดำเนินการคือ การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร และการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนให้มีการนำความรู้มาพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่ผู้บริหารควรดำเนินการ คือ ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และสนับสนุนให้กิจกรรมของการจัดการความรู้ในทุกด้านและต้องเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล โดยเฉพาะความรู้ความสามารถ มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7) ด้านเทคโนโลยี

จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่เรื้อนจำควรดำเนินการ คือ จัดให้มีคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอและส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการใช้ IT เช่นการอบรมการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่เรื้อนจำควรดำเนินการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือให้ความสำคัญและมีการทำงานเป็นทีม ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดการทำงานใหม่ ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรมีความใฝ่รู้ และควรมีแผนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายหลักขององค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วม สามัคคี และรับผิดชอบ อย่างเป็นรูปธรรม

9) ด้านการประเมินผล

จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่เรื้อนจำควรดำเนินการคือ สร้างหลักปฏิบัติในการประเมินผลให้เป็นแบบเปิดโอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาและปรับปรุงการจัดการความรู้และการทำงานให้ดีขึ้น

จากข้อเสนอแนะที่กล่าวมา จะเห็นว่าผู้ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้กระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรื้อนจำกลางนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จนั้นคือผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่าผู้บริหารควรใช้แนวทางเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ตามข้อเสนอจากการสัมภาษณ์ กล่าวคือ

- 1) จัดตั้งคณะทำงาน โดยให้นำบุคลากร จากทุกฝ่าย ทุกงาน เข้ามามีส่วนในการรับรู้เรื่องการจัดการความรู้
- 2) กำหนดหัวข้อหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เรื่องการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง
- 3) คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดี และมีผลงานเด่นในด้านต่าง ๆ ให้เป็นผู้ถ่ายทอด บทเรียน เทคนิควิธีการทำงาน และวิธีปฏิบัติปฏิบัติงานที่ดี (Good Practice) ให้แก่บุคลากร และคัดเลือกบุคลากรให้มาทำหน้าที่ผู้อำนวยการเรียนรู้
- 4) จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มปฏิบัติงาน (CoP) เพื่อจัดประชุมเครือข่ายของกลุ่มงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ตามหัวข้อความรู้ ที่สอดคล้องกับ ภารกิจหลักของเรื้อนจำ จากนั้นดำเนินการให้เกิด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หลักการ และเทคนิคในการทำงานระหว่างกันภายในสมาชิกเครือข่ายกลุ่มงาน ภายใต้การอำนวยการ ของผู้อำนวยการเรียนรู้ ภายใต้กิจกรรมตัวอย่างเช่น เพื่อนเยี่ยมเพื่อนก่อนการเข้าปฏิบัติงาน การเล่าเรื่อง ที่ประสบความสำเร็จ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าทำงานสลับกัน และการดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

สิ่งที่สำคัญ เมื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว จะต้องมีการจัดเก็บความรู้ และนำผลการดำเนินกิจกรรมที่ได้ไปเผยแพร่ยังฝ่ายต่าง ๆ หรือเปิดช่องทางเผยแพร่ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ให้มีโอกาสนในการได้รับข้อมูล ข่าวสารร่วมกัน

5) การบริหารและจัดแบ่งองค์ความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานภายในเรือนจำ โดยการจัดเก็บและจัดแบ่งประเภทประสบการณ์ วิธีปฏิบัติที่ดีจากขั้นตอนที่ 4 นำมากลั่นเป็นองค์ความรู้ ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practice) และจัดแบ่งหมวดหมู่ ที่สามารถค้นหาและใช้งานง่าย ตลอดจนตอบสนองต่อการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ลดความผิดพลาดซ้ำ

6) การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้ผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การผลิตสื่อ แผ่นพับ บทความในอินเทอร์เน็ต และรูปแบบวิธีการอื่นๆ ที่เน้นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานภายในเรือนจำ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นว่า การดำเนินการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมีการริเริ่มจากผู้บริหารและมีการวางแผนหรือกำหนดกิจกรรมการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นตัวกำหนด แนวทางและผลการดำเนินงานที่ต้องการตามเป้าหมาย ตลอดจนวิธีประเมินผล และที่สำคัญที่สุดการดำเนินงานในทุกขั้นตอนต้องให้บุคลากรในเรือนจำทุกคนมีส่วนร่วมด้วย

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อทราบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ภายในหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้วย ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยที่มีประโยชน์มาประยุกต์ใช้ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

บรรณานุกรม

- จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 6" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- คนัย เทียนพุ่ม (2543) *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธิดา จุลินทร (2549) "กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต" ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาลังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นवलลออ แสงสุข (2550) "การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง" คุชฎินิพนธ์ปริญญาคุชฎิบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- น้ำทิพย์ วิภาวัน (2547) *การจัดการความรู้กับคลังความรู้* กรุงเทพมหานคร เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์
- บดินทร์ วิจารณ์ (2549) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กชเปอร์เน็ท
- บุญส่ง หาญพานิช (2546) "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย" คุชฎินิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรคุชฎิบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2547) *การจัดการความรู้ KM ฉบับมือใหม่หัดขับ* กรุงเทพมหานคร ไช้ไหม _____ (2550) *การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน* กรุงเทพมหานคร ไช้ไหม
- ปิยรัตน์ กาญจนจิตรรา (2550) "การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต" คุชฎินิพนธ์ปริญญาคุชฎิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พงศ์กณิน เคลือบทอง (2550) "การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้: พื้นฐานการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เพอร์เน็ท
- ยุทธนา แซ่เตียว (2547) *การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: การสร้างองค์การอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- วิจารณ์ พานิช (2548) *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ* สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
- สร้อยสน สุจริต (2549) "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ" *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต* แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สวรส บัวมีรูป (2547) "การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประปานครหลวง" *สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร* โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ (2548) *การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์
- สาธิตา สามศรี (2549) "KM สายพันธุ์ราชทัณฑ์" *วารสารราชทัณฑ์* 54, 3 : 71 – 75
- _____. (2550) "สมการ KM : สร้างเคล็ดวิชาหรือการเพิ่มงาน" *วารสารราชทัณฑ์* 55, 3 : 30 – 35
- เสน่ห์ จัยโต (2545) *องค์การสมัยใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) *PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย
- อุไร ทองหัวไผ่ (2550) "ทำไมต้องจัดการความรู้" *วารสารรามคำแหง* 25, 1 : 32 – 37
- อำนาจ ศรีพูนสุข (2551) "องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 13 หน้า 13-25 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- _____. (2549) "การจัดการความรู้" ค้นวันที่ 4 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.dopa.go.th>
- _____. (2550) *KM การจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์* สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

ประวัติผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ประวัติผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ-นามสกุล นางฐิติพร บุญชนะ
 สถานที่ทำงาน กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม
 วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารงานกระบวนการยุติธรรม)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ
 - 1) ผู้อำนวยการส่วนอภัยโทษ กรมราชทัณฑ์
 - 2) ผู้ตรวจราชการกรมราชทัณฑ์

2. ชื่อ-นามสกุล นางสาวรัศมี กิตติมนัส
 สถานที่ทำงาน เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม
 วุฒิการศึกษา การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ
 - 1) ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา กรมราชทัณฑ์
 - 2) ผู้อำนวยการส่วนทัณฑปฏิบัติ เรือนจำกลางบางขวาง
 - 3) ผู้บัญชาการเรือนจำ

3. ชื่อ-นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุทธ ชาติกาญจน์
 สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
 วุฒิการศึกษา
 - 1) ค.บ. (การประถมศึกษา)
 - 2) ร.ป.บ. (การบริหารทั่วไป)
 - 3) ค.ม. (วิจัยการศึกษา)
 - 4) ค.ค. (บริหารการศึกษา)
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ
 - 1) อดีตคณบดี คณะครุศาสตร์
 - 2) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

.....

คำชี้แจง

ด้วยผู้วิจัยอยู่ในระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช (Development of Knowledge Management of Nakhon Si Thammarat Central Prison) จึงขอความร่วมมือมาช่วยท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ โดยผู้วิจัยขอชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามโดยสังเขป ดังนี้

แบบสอบถามชุดนี้ใช้สอบถามความคิดเห็นของข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชทุกคน เกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ดังนั้นจึงขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเนื่องจากคำตอบของท่าน จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิเคราะห์ผลการวิจัย และผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านในทางใด ๆ ทั้งสิ้น เนื่องจากผู้วิจัยจะนำเสนอผลของการศึกษาวิจัยในลักษณะแบบองค์รวม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม
มา ณ โอกาสนี้

นายพลศักดิ์ บุญเกิด

นักศึกษาระดับปริญญาโท

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน ซึ่งตรงกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

- ชาย
 หญิง

2. อายุ

- 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

- ปวช./ม.6 ปวส./อนุปริญญา
 ปริญญาตรี ปริญญาโท
 อื่น ๆ ระบุ.....

4. สังกัดที่ท่านปฏิบัติงาน

- ฝ่ายควบคุมกลาง ฝ่ายจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง ฝ่ายพัสดุ
 ฝ่ายรักษาการณ์ ฝ่ายสังคมสงเคราะห์ ฝ่ายบริหารทั่วไป
 ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ ฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง สถานพยาบาล
 ฝ่ายฝึกวิชาชีพ ฝ่ายสงเคราะห์ผู้ต้องขัง เรือนจำพิเศษ
 ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ สถานที่เพื่อการควบคุมตัวและตรวจพิสูจน์ชาย

5. ประเภทตำแหน่ง

- ทั่วไป วิชาการ อำนวยการ
 พนักงานราชการ ลูกจ้าง

6. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งระดับ

- ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน อาวุโส
 ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ
 สูง พนักงานราชการ ลูกจ้าง

7. อายุราชการ

- 1 – 5 ปี 6 – 15 ปี
 16 – 20 ปี 21 – 30 ปี
 31 – 42 ปี

ส่วนที่ 2 ความเข้าใจและความคิดเห็นของบุคลากร ต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง

นครศรีธรรมราช

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้					
1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอบรมสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้					
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดการความรู้จากองค์กร					
4. ท่านมีความรู้ความเข้าใจวิธีการยกระดับความรู้ภายในองค์กร					
5. ท่านมีความรู้ความเข้าใจการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร					
6. ท่านมีความรู้และเข้าใจในกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร					
7. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและเทคนิคในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับการปฏิบัติงาน					
8. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน					
9. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการทำให้ตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานบรรลุผล					
10. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของบุคลากรมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
11. ท่านมีความรู้ความเข้าใจ ในนโยบายการจัดการความรู้ของหน่วยงาน					
12. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานแบบรับคำสั่งจากกรมราชทัณฑ์					

การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการกำเนิดความรู้					
13. ความรู้เกิดจากมุมการเรียนรู้ของเรือนจำ					
14. ความรู้เกิดจากการใช้บริการเครือข่าย Intranet เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับข้อมูล สนับสนุนการปฏิบัติงาน					
15. ความรู้เกิดจากผู้บริหารการจัดการความรู้ (CKO) และคณะทำงานได้รับผิชอบโครงการจัดการความรู้ (KM) ของเรือนจำเป็นอย่างดี					
16. ความรู้เกิดจากการเข้าร่วมสัมมนาการจัดการความรู้ (KM) ที่สามารถนำมาใช้ในหน่วยงานได้					
17. ความรู้เกิดจากการได้เข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
18. ความรู้เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ					
19. ความรู้เกิดจากฐานข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานของเรือนจำ					
ด้านการจัดเก็บความรู้					
20. เรือนจำจัดเก็บความรู้โดยรวบรวมระเบียบ คำสั่ง และจัดทำแนวปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
21. ความรู้เกิดจากการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน					
22. จัดเก็บข้อมูลโดยศูนย์ข้อมูลกลางเรือนจำ					
ด้านการแบ่งปันความรู้					
23. ท่านได้รับประโยชน์จากการทำ CoP (ชุมชนนักปฏิบัติ)					
24. ท่านได้ใช้ Web Board สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน					
25. ท่านได้รับการแบ่งปันความรู้จากการสับเปลี่ยนหน้าที่งาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน					
26. ท่านได้รับการแบ่งปันความรู้จากการถ่ายทอดโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน					

การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการนำความรู้ไปใช้					
27. ท่านนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน ให้มีระยะเวลาการปฏิบัติที่เหมาะสม					
28. ท่านนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนางานที่ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ					
29. ท่านนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
30. ท่านนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาการสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร					
31. ผู้บริหารระดับสูง สามารถกระตุ้น หรือจูงใจให้บุคลากรเรียนจำกลางนครศรีธรรมราช เกิดความสนใจ ตื่นตัว ที่จะแสวงหาความรู้					
32. ผู้บริหารมีความสามารถในการผลักดันให้ เรียนจำกลางนครศรีธรรมราชเป็นองค์กรเรียนรู้					
33. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้					
34. ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
35. ผู้บริหารตระหนักในความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน					
36. ผู้บริหารได้สร้างขวัญและกำลังใจในการเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างดี					
37. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีผู้รับผิดชอบสนับสนุนในการจัดการความรู้					
38. ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร					
ด้านเทคโนโลยี					
39. เรียนจำจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เพียงพอและสะดวกสำหรับท่านในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ในเว็บไซต์ของกรมราชทัณฑ์และอื่นๆ					
40. ท่านได้เรียนรู้ผ่านระบบ ICT อย่างสม่ำเสมอ					

การจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
41. เรือนจำ มีคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการสื่อสารและประหยัดเวลาในการทำงานของท่าน					
42. คอมพิวเตอร์มีส่วนช่วยให้ท่านเข้าถึงแหล่งความรู้ได้สะดวกยิ่งขึ้น					
43. ท่านใช้คอมพิวเตอร์ในการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นประจำ					
ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
44. ท่านคิดว่าเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชในปัจจุบันมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ระดับใด					
45. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในเรือนจำมีความเหมาะสมที่จะสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาเป็น Knowledge Worker					
46. ท่านมีความพร้อมในการปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร					
47. ท่านมีความพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร					
48. ปัจจุบันท่านมีความสนใจและนำความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
49. องค์กรให้โอกาสท่านเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน					
50. ท่านมีความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นทีมงาน					
ด้านการประเมินผล					
51. เรือนจำได้ประเมินผลในเรื่องการจัดการความรู้					
52. เรือนจำได้ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่วางไว้					
53. เรือนจำจัดให้มีผู้รับผิดชอบสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
54. ท่านมีส่วนช่วยในการประเมินผลการจัดการความรู้					
55. การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งในการพัฒนาองค์กร					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ และระบุข้อความลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ปัญหาและอุปสรรคในด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้					
1. ท่านไม่ทราบแหล่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
2. ท่านไม่ทราบวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรที่กำลังทำงานไปในทิศทางใด โดยท่านทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น					
3. ท่านไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการความรู้					
4. ปัญหาอื่น ๆ ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้.....					
.....					
.....					
ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดหรือการสร้างความรู้					
5. มุมการเรียนรู้ของเรือนจำ ไม่สะดวกในการเข้าใช้ประโยชน์					
6. เรือนจำไม่จัดให้มีการบริการอินเทอร์เน็ตสำหรับเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะ					
7. การฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ในงานที่ปฏิบัติมีไม่เพียงพอ					
8. ท่านขาดการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน					
9. ปัญหาอื่น ๆ ด้านการกำหนดหรือการสร้างความรู้.....					
.....					
.....					
ปัญหาและอุปสรรคในการจัดเก็บความรู้					
10. เรือนจำขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้					
11. เรือนจำจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ไม่เพียงพอ					
12. ปัญหาอื่น ๆ ด้านการจัดเก็บความรู้.....					
.....					
.....					

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ปัญหาและอุปสรรคในด้านการแบ่งปันความรู้					
13. เรือนจำไม่ได้จัดให้ท่านหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ					
14. ท่านขาดการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน					
15. ปัญหาอื่น ๆ ด้านการแบ่งปันความรู้.....					
ปัญหาและอุปสรรคในด้านการนำความรู้ไปใช้					
16. ท่านไม่มีช่องทางในการนำเสนอหรือนำความรู้ที่มีมาใช้กับงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม					
17. งานที่ท่านได้รับมอบหมายไม่ตรงกับความถนัดหรือความรู้ที่มี					
18. ปัญหาอื่น ๆ ด้านการนำความรู้ไปใช้.....					
ปัญหาและอุปสรรคในด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร					
19. ผู้บริหารเรือนจำไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้					
20. ผู้บริหารเรือนจำไม่สนับสนุนต่อกิจกรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้					
21. ผู้บริหารเรือนจำไม่สร้างขวัญและกำลังใจให้ท่านในการทำงาน					
22. ผู้บริหารไม่ตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือของท่านและไม่สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้					
23. ปัญหาอื่น ๆ ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร.....					
ปัญหาและอุปสรรคในด้านเทคโนโลยี					
24. เรือนจำมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน					
25. เรือนจำไม่สนับสนุนหรือไม่นำเทคโนโลยีที่ช่วยประหยัดกำลังคนและประหยัดเวลามาใช้ในการทำงาน					

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
26. เรือนจำมีอุปกรณ์ สำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอและอุปกรณ์บางตัวชำรุด					
27. ปัญหาอื่น ๆ ด้านเทคโนโลยี.....					
ปัญหาและอุปสรรคในด้านวัฒนธรรมองค์กร					
28. เรือนจำ มีวัฒนธรรมการทำงานแบบไม่เน้นทีมงาน					
29. บุคลากรเรือนจำมีวัฒนธรรมการทำงานแบบไม่ใฝ่หาความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ					
30. เรือนจำทำงานแบบ ไม่มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย					
31. ปัญหาอื่น ๆ ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....					
ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผล					
32. เรือนจำประเมินผลการจัดการความรู้แบบพอผ่านๆ ไม่นำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไขปรับปรุงการทำงาน					
33. ท่านไม่ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการความรู้ของเรือนจำ (ขาดการประเมินแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย)					
34. ปัญหาอื่นๆ ด้านการประเมินผล.....					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

4.1 ในการดำเนินการจัดการความรู้ ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชนั้น ท่านมีข้อเสนอแนะหรือข้อแนะนำในด้านต่าง ๆ ใดบ้าง เพื่อจะทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

1) ข้อเสนอแนะในด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

2) ข้อเสนอแนะในด้านการกำหนดหรือการสร้างความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

3) ข้อเสนอแนะในด้านการจัดเก็บความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

4) ข้อเสนอแนะในด้านการแบ่งปันความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

5) ข้อเสนอแนะในด้านการนำความรู้ไปใช้

.....

.....

.....

.....

.....

6) ข้อเสนอแนะในด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

7) ข้อเสนอแนะในด้านเทคโนโลยี

.....

.....

.....

.....

.....

8) ข้อเสนอแนะในด้านวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

9) ข้อเสนอแนะในด้านการประเมินผล

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย

เรื่อง การพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช



ข้อมูลความคิดเห็นต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

1. แนวคิดและมุมมองต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้านต่าง ๆ

1.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้าน “ความเข้าใจในการจัดการความรู้” ของบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้าน “การกำเนิดหรือการสร้างความรู้” ขององค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้าน “การจัดเก็บความรู้” ขององค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ในด้าน “การแบ่งปันความรู้” ของบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

1.5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ใน
ด้าน “การนำความรู้ไปใช้” ของบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

1.6 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ใน
ด้าน “การสนับสนุนของผู้บริหาร”

.....

.....

.....

.....

.....

1.7 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ใน
ด้าน “เทคโนโลยี”

.....

.....

.....

.....

.....

1.8 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช ใน
ด้าน “วัฒนธรรมองค์กร”

.....

.....

.....

.....

.....

1.9 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราชใน
ด้าน “การประเมินผล”

.....
.....
.....
.....
.....

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

2.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากร” มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

2.2 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “การกำหนดหรือการสร้างความรู้” มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

2.3 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “การจัดเก็บความรู้” มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

2.4 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “การแบ่งปันความรู้” มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “การนำความรู้ไปใช้” มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “การสนับสนุนของผู้บริหาร” มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2.7 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “เทคโนโลยี” มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2.8 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “วัฒนธรรมองค์กร” มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2.9 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ด้าน “การประเมินผล” มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช

3.1 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “ความเข้าใจในการจัดการความรู้” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “การกำหนดหรือการสร้างความรู้” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “การจัดเก็บความรู้” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “การแบ่งปันความรู้” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “การนำความรู้ไปใช้” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.6 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “การสนับสนุนของผู้บริหาร” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.7 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “เทคโนโลยี” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.8 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “วัฒนธรรมองค์กร” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.9 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ของเรือนจำกลางนครศรีธรรมราช
ในด้าน “การประเมินผล” อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ก
ค่าความเชื่อมั่น



ตารางที่ 3.2 แสดงค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามความคิดเห็น การจัดการความรู้ของเรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้าน	ค่าอำนาจจำแนก (Alpha)
ความเข้าใจในการจัดการความรู้ (12 ข้อ)	0.904
การกำเนิดความรู้ (7 ข้อ)	0.845
การจัดเก็บความรู้ (3 ข้อ)	0.697
การแบ่งปันความรู้ (4 ข้อ)	0.811
การนำความรู้ไปใช้ (4 ข้อ)	0.910
การสนับสนุนของผู้บริหาร (8 ข้อ)	0.908
เทคโนโลยี (5 ข้อ)	0.871
วัฒนธรรมองค์กร (7 ข้อ)	0.859
ด้านประเมินผล (5 ข้อ)	0.851
รวม 55 ข้อ	0.967

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรค การจัดการความรู้ของเรือนจำ กลางนครศรีธรรมราช ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้าน	ค่าอำนาจจำแนก (Alpha)
ความเข้าใจในการจัดการความรู้ (3 ข้อ)	0.658
การกำเนิดความรู้ (4 ข้อ)	0.733
การจัดเก็บความรู้ (2 ข้อ)	0.689
การแบ่งปันความรู้ (2 ข้อ)	0.606
การนำความรู้ไปใช้ (2 ข้อ)	0.387
การสนับสนุนของผู้บริหาร (4 ข้อ)	0.909
เทคโนโลยี (3 ข้อ)	0.451
วัฒนธรรมองค์กร (3 ข้อ)	0.266
ด้านประเมินผล (2 ข้อ)	0.150
รวม 25 ข้อ	0.911

ในภาพรวมทั้งหมด จำนวน 80 ข้อ (Alpha = 0.871)
 ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ 87 %

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics (คำถามความคิดเห็น ด้านที่ 1 ความเข้าใจในการจัดการความรู้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	12

Reliability Statistics (คำถามความคิดเห็น ด้านที่ 2 การกำเนิดความรู้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	7

Reliability Statistics (คำถามความคิดเห็น ด้านที่ 3 การจัดเก็บความรู้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	3

Reliability Statistics (คำถามความคิดเห็น ด้านที่ 4 การแบ่งปันความรู้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	4

Reliability Statistics (ค่าถ่วงความคิดเห็น ด้านที่ 5 การนำความรู้ไปใช้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	4

Reliability Statistics (ค่าถ่วงความคิดเห็น ด้านที่ 6 การสนับสนุนของผู้บริหาร)

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	8

Reliability Statistics (ค่าถ่วงความคิดเห็น ด้านที่ 7 เทคโนโลยี)

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	5

Reliability Statistics (ค่าถ่วงความคิดเห็น ด้านที่ 8 วัฒนธรรมองค์กร)

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	7

Reliability Statistics (ค่าถ่วงความคิดเห็น ด้านที่ 9 การประเมินผล)

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	5

Reliability Statistics (รวมความคิดเห็น ทั้ง 9 ด้าน)

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	55

Reliability**Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 1 ความเข้าใจในการจัดการความรู้)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	3

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 2 การกำเนิดความรู้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	4

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 3 การจัดเก็บความรู้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	2

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 4 การแบ่งปันความรู้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.606	2

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 5 การนำความรู้ไปใช้)

Cronbach's Alpha	N of Items
.387	2

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 6 การสนับสนุนของผู้บริหาร)

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	4

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 7 เทคโนโลยี)

Cronbach's Alpha	N of Items
.451	3

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 8 วัฒนธรรมองค์กร)

Cronbach's Alpha	N of Items
.266	3

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค ด้านที่ 9 การประเมินผล)

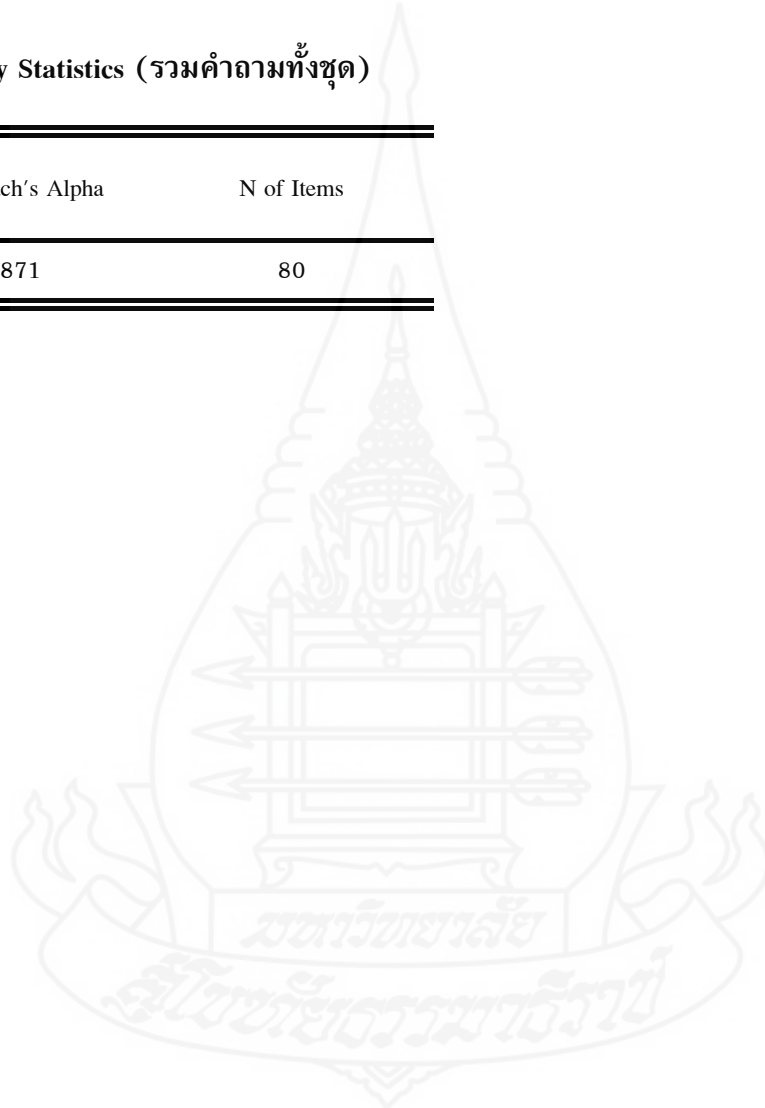
Cronbach's Alpha	N of Items
.150	2

Reliability Statistics (คำถามปัญหาและอุปสรรค รวมทั้ง 9 ด้าน)

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	25

Reliability Statistics (รวมคำถามทั้งหมด)

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	80



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายพลศักดิ์ บุญเกิด
วัน เดือน ปีเกิด	28 มิถุนายน 2519
สถานที่เกิด	อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	1) ประกาศนียบัตรครุเทคนิคชั้นสูง (เทคนิคไฟฟ้ากำลัง) วิทยาลัยเทคนิค นครศรีธรรมราช พ.ศ.2541 2) ศีษศาสตรบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2544 3) ครุศาสตรอุตสาหกรรมบัณฑิต (วิศวกรรมไฟฟ้า) สถาบันเทคโนโลยี ปทุมวัน พ.ศ.2545
สถานที่ทำงาน	กองแผนงาน กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

