

**สภาพการดำเนินการจัดการความรู้
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1**

นายยุทธน์ อ่อนทอง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2552

**The Condition of Knowledge Management in the Office of Narathiwat
Educational Service Area 1**

Mr.Nusorn On-thong

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration**

School of Educational Studies

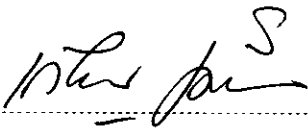
Sukhothai Thammathirat Open University

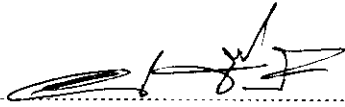
2009

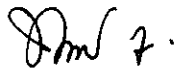
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานราธิวาส เขต 1
ชื่อและนามสกุล	นายอนุสรณ์ อ่อนทอง
แขนงวิชา	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. เก็จนก เอื้อวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. เก็จนก เอื้อวงศ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นราธิวาส เขต 1

ผู้ศึกษา นายอนุสรณ์ อ่อนทอง รหัสนักศึกษา 2502302330 **ปริญญา** ศีษษาศาสตรมหาบัณฑิต
(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร. เก็จกนก เอื้อวงศ์ **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1 และ (2) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1 จำนวน 85 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบ่งชี้ความรู้ การเรียนรู้ การเตรียมการ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การประเมินผล การประมวลและกลั่นกรองความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (2) ปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1 ได้แก่ การขาดการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร การขาดการประเมินประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่เทียบกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และการขาดการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1 ได้แก่ ควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ และควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำสำคัญ การจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ แห่งงานบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์ กรรมการสอบที่ได้ให้คำแนะนำและติดตามการทำวิจัยนี้อย่างใกล้ชิดโดยตลอด ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์แห่งงานบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชทุกท่าน ที่กรุณาอบรมสั่งสอนให้ความรู้

ขอกราบขอบพระคุณ นายธเนศ จำเกิด นางสาวสมร ชูนิมิ นายคุณลาภ ตาเถาะ นางสาวทองกร เตชปัญญา และ นายวุฒิ ศรีสุวรรณวิเชียร ที่ได้กรุณาตรวจแก้ไขและให้คำแนะนำในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 และ เขต 3 ที่กรุณาตอบแบบสอบถามและให้ความร่วมมือในการทดลองใช้แบบสอบถามด้วยความเต็มใจยิ่ง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนและกำลังใจจากสมาชิกในครอบครัวซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีความสำคัญที่สุด ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ที่ได้อบรมเลี้ยงดูให้การศึกษา ตลอดจนจนครุ อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

นุสรณ์ อ่อนทอง

กรกฎาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการศึกษา	3
นิยามศัพท์ในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	7
การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร	29
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
กรอบแนวคิดการวิจัย	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การวิเคราะห์ข้อมูล	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
ตอนที่ 1 สถานภาพของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานราธิวาส เขต 1	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1	70
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	73
สรุปการวิจัย	73
อภิปรายผล	76
ข้อเสนอแนะ	78
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	84
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	85
ข หนังสือสำเนาขอความร่วมมือในการวิจัย	88
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	94
ง ค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	105
ประวัติผู้วิจัย	112

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 สถานภาพของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่ง หน้าที่ในการปฏิบัติงาน	58
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ในภาพรวมและจำแนก เป็นรายด้าน	60
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การเตรียมการ	61
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การบ่งชี้ความรู้	62
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การสร้างและแสวงหาความรู้	63
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	64
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การประมวลและกลั่นกรองความรู้	65
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การเข้าถึงความรู้	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้.....	67
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การเรียนรู้.....	68
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการ การประเมินผล.....	69
ตารางที่ 4.12 ความถี่ และร้อยละของปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1.....	70

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 เสาหลักของการจัดการความรู้แนวคิดการจัดการความรู้.....	17
ภาพที่ 2.2 Knowledge Spiral หรือ SECI Model.....	19
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.).....	21
ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.....	22
ภาพที่ 2.5 โมเดลปลา.....	26
ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ใน โมเดลของ Turban และคณะ.....	33
ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้ใน โมเดลของ พรอบสต์ (Probst) และคณะ.....	34

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่อย่างมากมาย ก่อเกิดเป็นสังคมนรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมข้อมูลข่าวสาร หรือ สังคมแห่งการเรียนรู้ องค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยในส่วนขององค์กรภาครัฐได้มีการนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มาใช้ใน การบริหารงาน ทำให้ทุกส่วนราชการจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการสร้างองค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนแผนงาน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นการสร้างความคิดใหม่ตามหลักวิชาการสมัยใหม่ รวมทั้งการนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ และสามารถนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ประโยชน์จนกลายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

การจัดการความรู้ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กร ดังจะเห็นได้จาก มาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (2546 : 4) กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มา

ประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นและปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีการวางเป้าหมายการทำงานรวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล และในท้ายที่สุดจะสามารถนำมาสู่การตอบคำถามว่าประชาชนจะได้รับอะไรจากการทำงานของข้าราชการ

ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการต่างๆ เป็นไปตามหลักการดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดให้แต่ละหน่วยงานนำการจัดการความรู้ (Knowledge Managements) ไปดำเนินการ กล่าวคือ ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2550 อยู่ในมิติที่ 4 คือ มิติด้านการพัฒนาองค์กร (มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) ตามตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนราชการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์หลัก (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 : 2550)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ได้ดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ปลายปี 2548 มีการกำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบ มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 กิจกรรมหลัก คือ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ โดยกิจกรรมเหล่านี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ได้รับเป็นนโยบายและอยู่ระหว่างการดำเนินการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 : 2551)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 เพื่อต้องการทราบสภาพการดำเนินการในปัจจุบันและปัญหาในการดำเนินการซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

2.2 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และของนักวิชาการต่างๆ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยกระบวนการ 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการ 2) การบ่งชี้ความรู้ 3) การสร้างและแสวงหาความรู้ 4) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 5) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 6) การเข้าถึงความรู้ 7) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 8) การเรียนรู้ และ 9) การประเมินผล

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 จำนวน 85 คน ปีงบประมาณ 2553

4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรในการศึกษา คือ การดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบด้วยการดำเนินการ 9 ขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 การเตรียมการ

4.2.2 การบ่งชี้ความรู้

4.2.3 การสร้างและแสวงหาความรู้

4.2.4 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

4.2.5 การประมวลและกลั่นกรองความรู้

4.2.6 การเข้าถึงความรู้

4.2.7 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

4.2.8 การเรียนรู้

4.2.9 การประเมินผล

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

5.1 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้าง จัดระบบเก็บรักษา และถ่ายทอด ความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อจัดการทรัพยากรความรู้อันมีค่าที่มีอยู่ในตัวบุคลากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก ยิ่งขึ้น และนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการ 2) การบ่งชี้ความรู้ 3) การสร้างและแสวงหาความรู้ 4) การจัดการความรู้ให้เป็น ระบบ 5) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 6) การเข้าถึงความรู้ 7) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 8) การเรียนรู้ และ 9) การประเมินผล

5.1.1 การเตรียมการ หมายถึง การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการ จัดการความรู้ การให้ความรู้แก่บุคลากร การชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และ แนวทางการจัดการความรู้ การแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ และการจัดทำแผนการจัดการ ความรู้ และงบประมาณในการดำเนินการ

5.1.2 การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ องค์กรเพื่อนำมาใช้ในการกำหนด/ระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็นขององค์กรในการจะนำไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร และระบุถึงลักษณะ แหล่งที่อยู่ของความรู้ที่มีอยู่ ภายในองค์กร

5.1.3 การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ภายใน สพท. โดยการสังเคราะห์ความรู้ภายในองค์กร การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร และจากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ ไม่มีประโยชน์

5.1.4 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำบัญชี และจัดเก็บความรู้ ประเภทต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ เพื่อให้การเก็บรวบรวม ศึกษาค้นหา ค้นคว้า นำมาใช้ทำ ได้ง่ายและรวดเร็ว

5.1.5 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การปรับปรุงเอกสาร การ จัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้รูปแบบเดียวกัน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และปรับปรุง เนื้อหาให้สมบูรณ์

5.1.6 การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การกำหนดรูปแบบและวิธีการที่จะทำให้คนในสหพ. สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำเว็บไซต์ (Website) เว็บบอร์ด (Webboard) บล็อก (Blog) เป็นต้น

5.1.7 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การจัดทำเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในลักษณะของทีมข้ามสาย ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การจัดเวทีความคิดเห็น หรืออื่นๆ

5.1.8 การเรียนรู้ หมายถึง การนำองค์ความรู้ที่ได้รับด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจำประสบการณ์ตรง ทีมเครือข่าย หรืออื่นๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึง

5.1.9 การประเมินผล หมายถึง การดำเนินการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น การจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ การพัฒนาของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดสรรทรัพยากร การนับสถิติผู้ใช้เข้ามาใช้ความรู้ อัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้

5.2 ปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือข้อขัดข้องและต้องพิจารณาแก้ไขในการดำเนินการจัดการความรู้

5.3 บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากรกลุ่มงานต่างๆ และข้าราชการช่วยปฏิบัติราชการ

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ทำให้ทราบสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

6.2 ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

6.3 ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 1.1 ความหมายของความรู้
 - 1.2 องค์ประกอบของความรู้
 - 1.3 ประเภทของความรู้
 - 1.4 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 1.5 หลักสำคัญของการจัดการความรู้
 - 1.6 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
 - 1.7 กรอบความคิดของการจัดการความรู้
 - 1.8 เครื่องมือในการจัดการเรียนรู้
 - 1.9 องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร
 - 2.1 การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร
 - 2.2 กระบวนการจัดการความรู้
 - 2.3 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้
 - 2.4 ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1
 - 3.1 ข้อมูลพื้นฐาน
 - 3.2 ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1
 - 3.3 โครงสร้างและระบบการบริหารงาน
 - 3.4 นโยบายและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 ความหมายของความรู้

ดาเวนพอร์ท และ พรูแซค (Daveport and Prusak, อ้างถึงใน นิทัศน์ วิเทศ, 2542) ได้ให้คำนิยาม ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ คำนิยาม ความรอบรู้ ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน และถูกนำมาประยุกต์ใช้ในใจของคนที่มีรู้ สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง

ยามาซากิ (Yamazaki, อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำนิยาม ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

วิกสตรอม และ นอร์แมน (Wikstrom and Norman, 1994) ได้ให้คำนิยาม ความรู้ คือ สิ่งที่ได้จากประสบการณ์ ประกอบด้วยความจริง ข้อเท็จจริง หรือหลักการต่างๆ เป็นสิ่งที่ถูกรับรู้หรืออาจถูกรับรู้ และการตระหนักรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้คำนิยาม ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดและการปฏิบัติ และองค์ความรู้ในแต่ละสาขา

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548 : 17) ได้ให้คำนิยาม ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ คำนิยาม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลสารสนเทศ และทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 21-22) ได้ให้คำนิยาม ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด คำนิยาม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548:16) ได้ให้คำนิยาม ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งานและ “ปัญญา” คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

จากนิยามของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การนำประสบการณ์จากการเรียนรู้ ความคิด คำนิยามเชิงบุคคลที่มีอยู่มาวិเคราะห์ เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานและสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นทักษะความสามารถที่ฝังอยู่ในแต่ละบุคคล

1.2 องค์ประกอบของความรู้

ดาเวนพอร์ต และ พรุแซค (Davenport and Prusak, อ้างถึงใน นิทัศน์ วิเทศ ,2542 : 11-19) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความรู้ไว้ดังนี้

1.2.1 ประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้กระทำลงไปแล้ว และสิ่งที่ได้เกิดขึ้นกับบุคคลในอดีตกลายเป็นความรู้ที่สั่งสมมากขึ้นตามกาลเวลา โดยผ่านประสบการณ์ที่ได้มาจากการเรียน จากหนังสือหรือจากผู้สอน และจากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นแบบแผน ประโยชน์สูงสุดประการหนึ่งของประสบการณ์ ได้แก่ การให้มุมมองประวัติศาสตร์สำหรับนำมาใช้เป็นฐานในการมองและการเข้าใจสถานการณ์กับเหตุการณ์ใหม่ๆ ให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจากประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่มีความค่า

1.2.2 ความจริงพื้นฐาน หรือข้อเท็จจริง หมายถึง การรู้ว่าอะไรใช้ได้หรือใช้ไม่ได้ ซึ่งความสำคัญประการหนึ่งของประสบการณ์ และความจริงพื้นฐานในความรู้ คือ ชี้ให้เห็นว่าความรู้สามารถรับมือกับความยุ่งยากกับข้อขัดแย้งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และการมีความรู้มากย่อมนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการมีความรู้เพียงเล็กน้อย แม้ว่าความรู้เพียงเล็กน้อยนั้นจะเป็นความรู้ที่ชัดเจนเพียงใดก็ตาม

1.2.3 ความซับซ้อน หมายถึง ความสำคัญของประสบการณ์และความจริงพื้นฐานในความรู้ ก็คือเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าความรู้นั้นสามารถจะตอบสนองต่อความยุ่งยากซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ความรู้ที่มีความซับซ้อนนั้นจะช่วยให้คนได้ตระหนักในเรื่องของบริบท กล่าวคือแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป ความรู้ไม่ใช่โครงสร้างตายตัวที่คงที่จนไม่ยอมรับกับสิ่งใดเข้าไปได้อีก แต่เป็นสิ่งที่สามารถจัดการกับความสลับซับซ้อนได้ด้วยวิธีการที่สลับซับซ้อนเช่นเดียวกัน ดังนั้นความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความค่า

1.2.4 การตัดสินใจ เพราะความรู้ต่างจากข้อมูลและสารสนเทศตรงที่มีการตัดสินใจด้วยความรู้ไม่เพียงสามารถตัดสินใจสถานการณ์ใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังสามารถปรับปรุงตัวเองใหม่และกลั่นกรองตัวเองให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และสารสนเทศใหม่นั้นด้วย

1.2.5 การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตนเอง เนื่องจากความรู้เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนามาจากการลองผิดลองถูก การสั่งสมประสบการณ์และการสังเกตเป็นเวลานาน ดังนั้นความรู้ตามลักษณะข้อนี้คือแนวทางในการปฏิบัติที่ยืดหยุ่น จัดเป็นทางลัดในการแก้ไขไปแล้วโดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

1.2.6 ค่านิยมกับความเชื่อ เพราะองค์การประกอบไปด้วยบุคคลที่มีการคิดและแสดงพฤติกรรมออกมาตามอิทธิพลของค่านิยมและความเชื่อของตนเอง และองค์การเองก็มีเรื่องราวที่เกิดจากการกระทำและคำพูดของคน ซึ่งประวัติเหล่านี้ก็แสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์การเช่นกัน ค่านิยมกับความเชื่อจึงนำมาซึ่งความรู้ที่สมบูรณ์เป็นสิ่งที่กำหนดว่าคนเห็นอะไร ชิมชิมอะไร และได้อะไรจากสิ่งที่เห็นซึ่งแต่ละคนจะมองและรับรู้สิ่งเหล่านี้ต่างกันและนำมาจัดระเบียบความรู้ของตนเองตามค่านิยมที่ยึดมั่นอยู่

1.3 ประเภทของความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

ชู (Choo,2000) แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Tacit Knowledge เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

2. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น

3. Cultural Knowledge เป็นความรู้ที่เกิดจากการศรัทธา ความเชื่อ ที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อนกลับของผลของตัวควบคุมและของสภาพแวดล้อม

บริษัทไอบีเอ็ม (2544 : 112-114) ระบุว่า บริษัทโลตัสซึ่งเป็นบริษัทในเครือ ได้แบ่งความรู้ของบุคคลออกเป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงลงมาเป็นเอกสารหรืออื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้

2. ความรู้โดยนัย (tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่สามารถแสดงออกมาให้จับต้องได้ เช่น ความรู้ที่อยู่ในหัวสมอง

3. ความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร (embedded knowledge) คือ ความรู้และความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการประกอบการ และการให้บริการ

สโนว์เด้น (Snowden, อังโน วิจารย์ พานิช, 2552 ออนไลน์) แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre ของบริษัทไอ บี เอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. Artefact หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน

2. Skills หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำการต่างๆ อันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ

3. Heuristics หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลอื่นๆ ทั่วไป

4. Experience หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงานหรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน

5. Talent หรือ Natural talent หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

เอวาด และ กาซิริ (Awad and Ghaziri, 2004 : 47) กล่าวว่า สามารถแบ่งประเภทของความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลและองค์กร ตามรูปแบบได้อย่างน้อย 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ในตัวหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (tacit knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ ความคิดหรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ โดยเป็นความรู้ที่ไม่สามารถสื่อสารออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน หรือกระบวนการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (explicit knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ จัดเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ เช่น คำรา เอกสาร กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ ระบบคู่มือการทำงานของพนักงานใหม่ หรือข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ประพนธ์ ผาสุกชืด (2547ก : 20-21) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในคำรับตำรา เช่น หลักวิชา หรือทฤษฎีทั้งหลายอันได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ ผ่านกระบวนการวิจัย เรียกว่า “ความรู้ชัดแจ้ง” หรือ “explicit knowledge”

2. ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ บ้างก็จัดว่าเป็น “เคล็ดวิชา” เป็น “ภูมิปัญญา” หรือเป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ และเป็นเทคนิคเฉพาะตัวของปฏิบัติแต่ละคน

รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญา (2547 : 42-43) แบ่งความรู้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ความรู้ที่เป็นนัย (tacit knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ เป็นความรู้สัญชาตญาณ หรือความชำนาญช่างฝีมือของแต่ละบุคคล บางครั้งเกิดจากความเชื่อถือหรือจินตนาการ อธิบายเป็นเรื่องราวชัดเจนไม่ได้ นับเป็นความรู้ที่ไม่ได้อยู่ในระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่อยู่ในกระบวนการพัฒนาหรืออยู่ในหน่วยความจำของมนุษย์ สามารถนำออกมาบันทึก ประมวลผลและจัดการให้เข้าไปในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ ในส่วนนี้เรียกว่า “ภูมิปัญญา”

2. ความรู้ที่มีการจัดการที่ชัดเจน (explicit knowledge) คือ ความรู้ที่ถูกวิเคราะห์ และมีการประมวลผลจัดเก็บรักษารายละเอียดอย่างเป็นระบบ ในอดีตมีการจัดเก็บบันทึกเป็นหนังสือ ส่วนปัจจุบันมีการเก็บรักษาข้อมูลหรือความรู้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถนำมาเผยแพร่ถ่ายทอดสู่สาธารณชนได้อย่างเป็นระบบ ในส่วนนี้เรียกว่า “องค์ความรู้”

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., ม.ป.ป. : 14-15) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ที่สามารถอธิบายได้ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ผู้เรียนสามารถทำความเข้าใจได้จากการได้รับฟัง การอธิบาย การอ่าน และการนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วองค์ความรู้ที่สามารถอธิบายได้นั้นจะถูกจัดอย่างมีแบบแผน มีโครงสร้าง และ อธิบายกระบวนการ วิธีหรือขั้นตอนเพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติตามได้ เช่น ความรู้ในเรื่องการทบทวนภารกิจและสหพันธกำลัง หรือความรู้ในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น องค์ความรู้เหล่านี้เกิดจากการถ่ายทอดการจัดกระบวนการ ถ้าค้นคว้าวิธีคิดที่มีแบบแผนทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการเรียนรู้และนำไปสู่การใช้องค์ความรู้ ไปใช้ปฏิบัติงาน

2. ความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายได้หรืออธิบายได้ยาก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อธิบายได้ยาก หรือบางครั้งไม่สามารถอธิบายได้ว่าความรู้เหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยมากมักไม่มีแบบแผนเป็นที่แน่ชัด และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมักจะเกิดกับบุคคลเป็นสำคัญ การถ่ายทอดให้

เหมือนหรือเทียบเคียงกับเจ้าขององค์ความรู้นั้นจะยากหรือง่ายขึ้นกับบุคคลที่ถ่ายทอดและผู้รับเป็นสำคัญ

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่าอัตราความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit) มากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit) ถึง 80:20 เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เช่น ภูเขา น้ำแข็งที่เปรียบความรู้ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียง 20% แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำถึง 80% (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549) หรืออาจกล่าวได้ว่าการมองคนอย่ามองแค่สิ่งที่เห็นภายนอก เพราะความรู้ที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับคนหรือองค์กร หากพิจารณาโดยกลั่นกรองลึกซึ้งแล้วจะเป็นความรู้ประเภท Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ภายในไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่าย

จากนิยามของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ความรู้ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในลักษณะของเอกสารหรือสื่อต่างๆ สามารถเผยแพร่ได้โดยง่าย และ 2) ความรู้ที่ซ่อนเร้น เป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นภูมิปัญญาที่ยังไม่ได้ถูกจัดเก็บในลักษณะของเอกสารหรือสื่อต่างๆ

1.4 ความหมายของการจัดการความรู้

กรีโกรี อา (Gregory R., 2005) กล่าวว่า การจัดการความรู้สำหรับองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่รวบรวมความรู้ของบุคคลจากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการตอบสนองพันธกิจขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ที่ได้มาให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้สติปัญญา ภายใต้อำนาจของการใช้ความรู้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ

คุชซา (Kuczaj, 2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ ที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

แทร็ป (Trapp, 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้ จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

ธนาคารโลก (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

เฮนรี และ เฮดเกิเพท (Henrie & Hedgepeth, 2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้ชัด แข็งแรงระบบการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียม การกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้สารสนเทศที่มีคุณค่า เพื่อใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กร มีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ใน รูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างเข้าใจโดยง่ายไว้ว่า คือ การสามารถสร้างระบบและสภาพแวดล้อมที่เอื้อก่อให้เกิดการเรียนรู้ สร้างและแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ได้ เพราะโดยพื้นฐานของความสำเร็จในการจัดการความรู้ นั้น เราไม่สามารถที่จะจัดการกับตัวความรู้ได้โดยตรง ไม่สามารถสั่งให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของคน เข้าแถวเรียงหนึ่งแล้ววิ่งเข้าไปจัดเก็บในคอมพิวเตอร์ได้

บุญดี บุญมากิจ และคณะ (2547 : 23) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้อธิบายเพิ่มเติมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 1-6 สิงหาคม 2548 ว่า การจัดการความรู้ นั้นคือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transition) ของความรู้ที่อยู่ในตัวคน ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ให้ได้มากที่สุด เพื่อทำให้เกิดความรู้ขององค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุด

ความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ยูทรินา แซ่เตีซว (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพิ่มเติมว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การทำให้ความรู้แบบ Tacit ซึ่งเป็นลักษณะของทักษะฝีมือที่ถ่ายทอดได้ยาก กระจายออกไปสู่ลักษณะ Explicit คือ สามารถถ่ายทอดเรียนรู้กันได้ระหว่างบุคคล ไปสู่ทีมงานหรือกลุ่ม ไปจนถึงการถ่ายทอดกันในองค์การ หรือแม้แต่ระหว่างองค์การก็ได้

วิจารณ์ พานิช (อ้างใน บุญดี บุญญกิจ และคณะ, 2549) ได้อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า คือ การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ดังนั้นต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้
2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้
3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้
4. การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548 : 25) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

จากนิยามของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้าง จัดระบบเก็บรักษา และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อจัดการทรัพยากรความรู้อันมีค่าที่มีอยู่ในตัวบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.5 หลักการของการจัดการความรู้

หลักการของการจัดการความรู้ ก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้ในองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการจัดการคนให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการบริหารจัดการให้คนที่มีความรู้ฝังอยู่ในตัวถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่นๆ ที่ต้องการความรู้ต่างๆ ด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม สรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน (Right Knowledge – Right People – Right Time) การจัดการความรู้เด่นชัด จะเน้น

เครื่องมือและเทคโนโลยี “2T” (Tool & Technology) ในขณะที่ความรู้ซ่อนเร้น เน้นคนและกระบวนการ “2P” (Process & People) ความรู้ซ่อนเร้นมีมากกว่าในขณะที่ความรู้เด่นชัดจัดการได้ง่ายกว่า แนวคิด KM ก็คือ การจัดการความรู้ที่ซ่อนอยู่ในคน โดยอาจเริ่มต้นที่ให้คนนั้นทำงานสร้างเวทีให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กัน ใช้ขบวนการทางสังคมไม่ใช่เทคโนโลยีมากนัก แต่ใช้ “ใจ” เป็นสำคัญ มีการให้และรับอย่างสมดุล โดยการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สร้างและยกระดับความรู้เพื่อนำไปปรับใช้ เรียนรู้และยกระดับเป็นความรู้เด่นชัด รวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าถึงเข้าใจได้ และนำไปปรับใช้ได้ ซึ่งเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนอย่างไม่สิ้นสุด ดังนั้น การทำ KM จะต้องทำทั้ง 2 มิติ และขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันทั้ง 2 มิติ ต้องสร้างสมดุลระหว่าง 2T (Tool & Technology) และ 2P (People & Process)

1.6 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมายหลัก คือ มุ่งใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นกัน และวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้ โดยสรุปมีดังต่อไปนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา , 2547)

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้น ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น มีจุดเริ่มต้นจากความพยายามที่จะสร้างความรู้ความสามารถในการแข่งขัน โดยการให้คนที่มีหลากหลายทักษะและวิถีคิดได้ทำงานร่วมกัน ได้อย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันทดลองและพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ และนำเข้าความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริงจากภายนอก ดังนั้นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรคือประสิทธิผลขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับมูลค่าเป็นผลตอบแทนสูงสุด ด้วยเหตุที่ความเข้าใจ และการเลือกปฏิบัติในเรื่องการจัดการความรู้ นั้นย่อมแตกต่างกันไป ตามช่วงเวลาที่แตกต่างกัน รวมทั้งกระบวนการทัศนคติของผู้คน และบริบทของสังคมในขณะนั้น ประกอบกับสภาพการณ์ของสังคมในปัจจุบัน ที่ความรู้ถูกแปรจากความรู้ที่มีคุณค่าไปสู่ความรู้ที่มีมูลค่า เพราะความไม่สามารถสร้างความรู้ เพื่อแก้ปัญหาของสังคมได้อย่างแท้จริงและเหมาะสม ทำให้มาตรฐานคุณภาพชีวิต และวิถีชุมชนเปลี่ยนแปลงไป จึงควรให้คนสามารถได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ซึ่งเป็นการปฏิบัติและผูกพันกับชีวิตประจำวันเป็นสำคัญ ดังนั้นเป้าหมายของการจัดการความรู้

ในทุกหน่วยของสังคมจึงมิใช่การให้ความสำคัญเพียงแก่มูลค่า แต่ควรครอบคลุมถึงคุณค่าอันได้แก่ ความดี ความงาม และการอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข สามารถเชื่อมโยงประสานความรู้ดั้งเดิมและความรู้สมัยใหม่ เพื่อสร้างศักยภาพและทางเลือกของตนเองได้ รวมทั้งมีจิตวิญญาณในการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้จึงควรเป็นไปเพื่อให้คนในสังคมสามารถจัดการความรู้ของตนเองได้ สามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าจากการจัดการความรู้ อันก่อประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคมได้

1.7 กรอบความคิดของการจัดการความรู้

จากที่ได้กล่าวถึงความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้ นั้น การที่จะนำแนวคิดพื้นฐานดังกล่าวมาพัฒนากรอบความคิด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ จึงขอเสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้แบบต่างๆ เพื่อให้เห็นจุดดี จุดด้อยของกรอบความคิดแต่ละแบบ เพื่อให้องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้น นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้เสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management Framework) หลายรูปแบบได้แก่

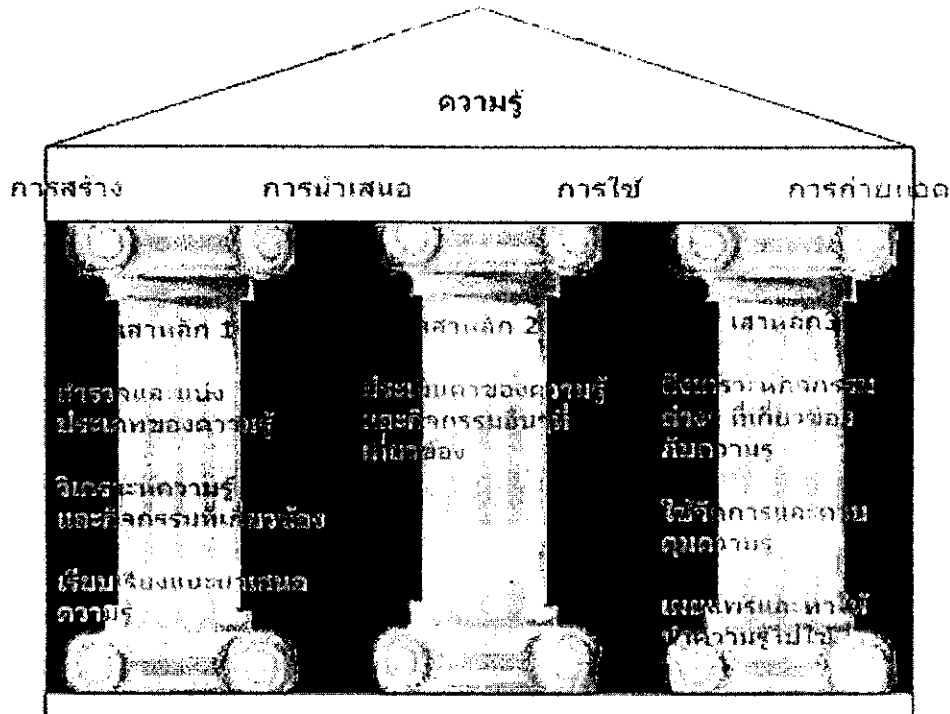
1.7.1 แนวคิดของบอนนี่ รูเบนสไตน์-มอนทานา (Bonnie Rubenstein-Montana) แบ่งแนวคิดการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ แบบ Prescriptive แบบ Descriptive และแบบผสมผสานระหว่างแบบ Prescriptive และ Descriptive (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2547) และกรอบแนวคิดอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ดังนี้

1) กรอบความคิดแบบ Prescriptive เป็นกรอบความคิดที่จะอธิบายถึง การพัฒนาการของความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (Knowledge Cycle)” ซึ่งแต่ละกรอบความคิดจะมีความแตกต่างในองค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับขององค์ประกอบของวงจร และขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย ตัวอย่างเช่น K. Wiig (2003) ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 กลุ่มที่เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง การนำเสนอ การใช้ และการถ่ายทอดความรู้ โดยประกอบด้วยเสาหลัก ดังแสดงในภาพที่ 2.1 เสาหลักของการจัดการความรู้ แนวคิดการจัดการความรู้

เสาที่ 1 จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาความรู้ และการสะสมให้เพียงพอ ซึ่งสิ่งที่จำเป็นสำหรับขั้นตอนนี้คือ การสำรวจและแยกแยะรวมถึงการวิเคราะห์ การจัดรูปแบบของความรู้ที่พบนั้นๆ

เสาที่ 2 จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัจจัยและการประเมินคุณค่าของความรู้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้นั้นๆ

เสาที่ 3 จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสังเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ การจัดการ การใช้ และการควบคุมความรู้ และการขยายผล การกระจาย และการสร้างให้เกิดขบวนการอัตโนมัติ



ภาพที่ 2.1 เสาหลักของการจัดการความรู้ แนวคิดการจัดการความรู้

ที่มา : ลาวัลย์ สุขยิ่ง, การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาหน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), 2550 หน้า 21

2) กรอบความคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ ปัจจัยและอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ Carla O'Dell และคณะ (1998) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ

(1) การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ เช่น การทำให้ลูกค้าประทับใจ หรือ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ

(2) ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ

ก. วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการเป็นแบบอย่างที่ดีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด มีการทำงานเป็นทีม

ข. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต

ค. โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์การ และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน

ง. การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะบอกถึง ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์การ

(3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักคือ

ก. วางแผน ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยาก เป็น

ข. ออกแบบ กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน

ค. ปฏิบัติ จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน

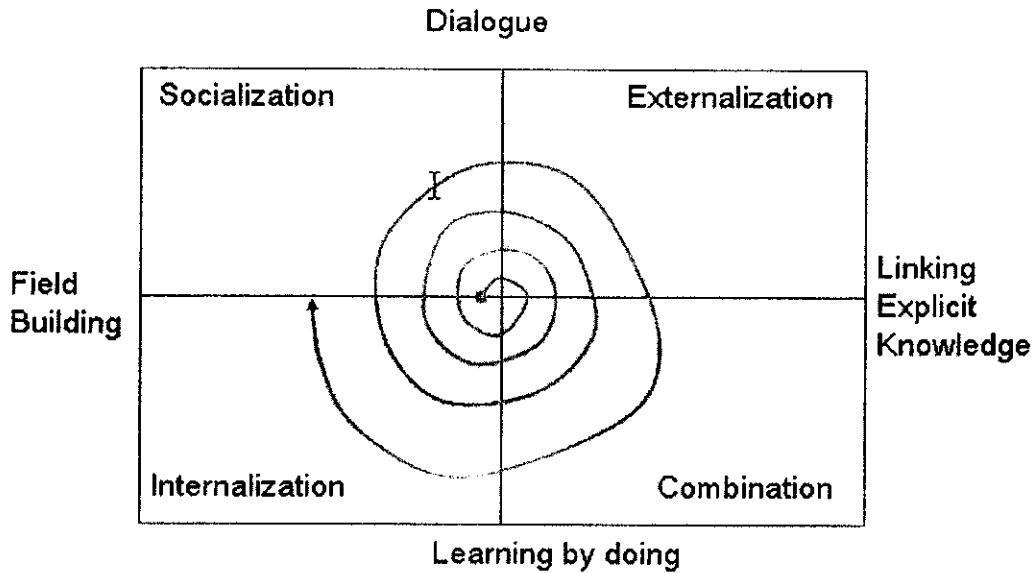
ง. ขยายผล นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ ทัวทั้งองค์การ

3) กรอบความคิดแบบผสมผสาน เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้าด้วย ดังนั้นกรอบแนวคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์การ องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ปัจจัยที่ทำให้้องค์การสามารถจัดการ ความรู้ได้

โฮลแซบเพล (Holsapple) ได้นำเสนอกรอบความคิด “Three-Fold Framework” ที่มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของกรอบแนวคิด 10 แบบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ แหล่งความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้

1.7.2 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของ อิกุจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ได้นำเสนอวงจร SECI Model หรือ Knowledge Spiral ซึ่งกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge นั้นจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียว

ไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลา การสร้างความรู้นั้นจะเกิดขึ้นได้ 4 ลักษณะ ดังแสดงภาพที่ 2.2 Knowledge Spiral หรือ SECI Model



ภาพที่ 2.2 Knowledge Spiral หรือ SECI Model

ที่มา : โนนากะ และ ทาเกชิ (Nonaka and Takeuchi), The Knowledge Creating Company, 1995

หน้า 71

จากกระบวนการข้างต้น การปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ

1) Socialization: การถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล ที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากคนหนึ่งไปอีกรคนหนึ่ง โดยการคุยกัน ซึ่งองค์กรสามารถสร้างความรู้ได้โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กัน (Forum) มุมฝึกสอนคัมภีร์ร่วมกัน การจัดตั้ง Community of Practice หรือ Community of Interest การพบปะกับองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งกับองค์กรภายในและภายนอก

2) Externalization: ในองค์กรอาจมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการสอนและการถ่ายโอนความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ได้ จากประสบการณ์ที่เป็น Tacit Knowledge ออกมาสู่ภายนอก Explicit Knowledge

3) Combination: เป็นการแปลงจาก Explicit Knowledge เป็น Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่ได้เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่

4) Internalization: เมื่อนำความรู้ใหม่ดังกล่าวมาลงมือปฏิบัติจริง ผู้ปฏิบัติ นั้นจะเกิดการซึมซับทำให้เกิดเป็นความรู้ ประสบการณ์และปัญญา

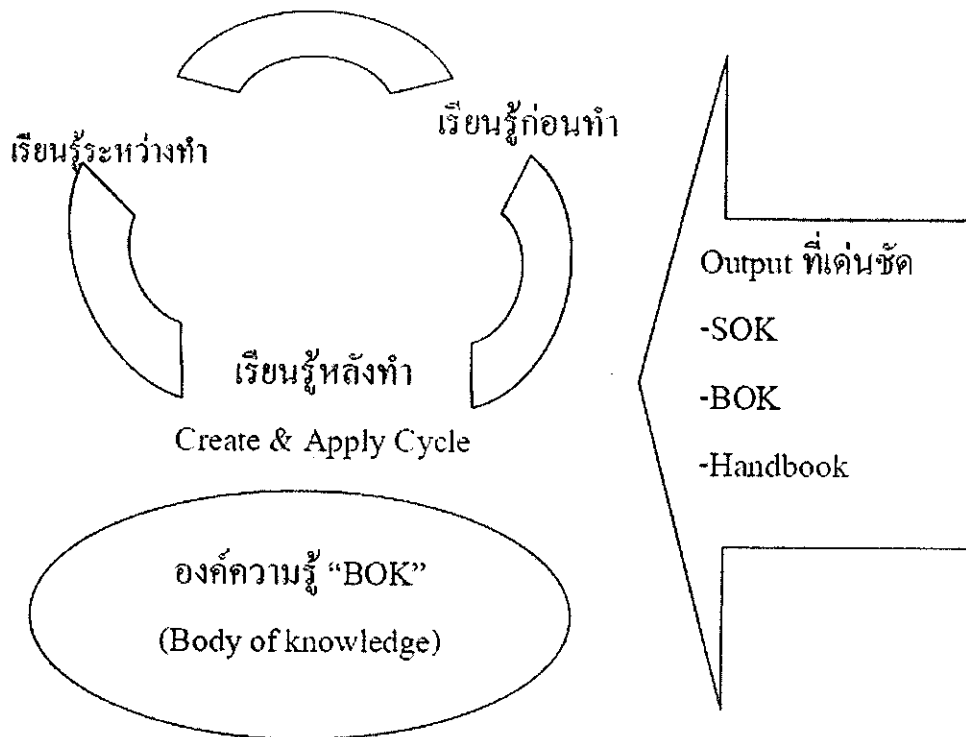
1.7.3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ประพนธ์ ภาสุขยัต (2548) ได้อธิบายกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ภายใต้ ความสำคัญของการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) ว่าประกอบด้วยวงจรการ เรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. วงจรการเรียนรู้ (Learning Cycle) เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติ และหลังปฏิบัติงาน เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ โดยอาจจะเรียนรู้ด้วยตนเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น และมีการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำ ในระหว่างที่ทำงานก็จะต้องมีการทบทวนขั้นตอนการทำงานอยู่ตลอดเวลา หมั่นตรวจสอบ จุดมุ่งหมายของงานเพื่อมิให้เดินหลงทาง และนอกจากนั้นเมื่อเสร็จสิ้นการทำงานก็จะต้องมีการ ทบทวนสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำมาแล้วว่ามีอะไรบ้างที่ได้ทำได้ดีมีอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือรับไว้ เป็นบทเรียน (Lesson Learned) ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของวงจรการเรียนรู้ ที่อยู่ตรงส่วนกลางของโมเดลการจัดการความรู้

2. แหล่งความรู้ (Source of Knowledge : SoK) เป็นการเน้นให้เห็นถึงความ จำเป็นในการ“ค้นหา” แหล่งความรู้ต่างๆ อยู่ข้างนอก ซึ่งอาจจะเป็นตัวบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธี ปฏิบัติชั้นเยี่ยม(Best Practice) ข้อมูลที่ได้จาก Website หรือ ความรู้ที่ได้จากการ “ค้นหา” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) หรือผ่าน Virtual Community โดยที่จะต้องสามารถ “คว้า” เอาความรู้ที่ต้องการมาใช้โดยไม่ลืมนขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้อง และการนำมาปรับ ใช้ให้เหมาะสมด้วย วงจรนี้จึงเป็นวงจรของการ “หา-คว้า-นำมาปรับใช้”

3. องค์ความรู้ (Body of Knowledge : BoK) เป็นการมองความรู้ส่วนที่มีอยู่ เดิมเรียกได้ว่าเป็น Knowledge Assets หรือเป็นองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งต้องพร้อมที่จะ “ควัก” ออกมา ใช้โดยผ่านการตรวจสอบและปรับใช้ให้เหมาะสมเช่นเดียวกันกับความรู้ที่มาจากแหล่งภายนอกและ นอกจากนั้นเมื่อวงจรการเรียนรู้หมุนไปได้ ในที่สุดแล้วจะต้องมีขั้นตอนการ “เดี่ยว” สิ่งที่ได้เรียนรู้ ให้ตกผลึกเกิดเป็นองค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาอีกด้วย ดังแสดงตามภาพ 2.3 กรอบแนวคิดการจัดการ ความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

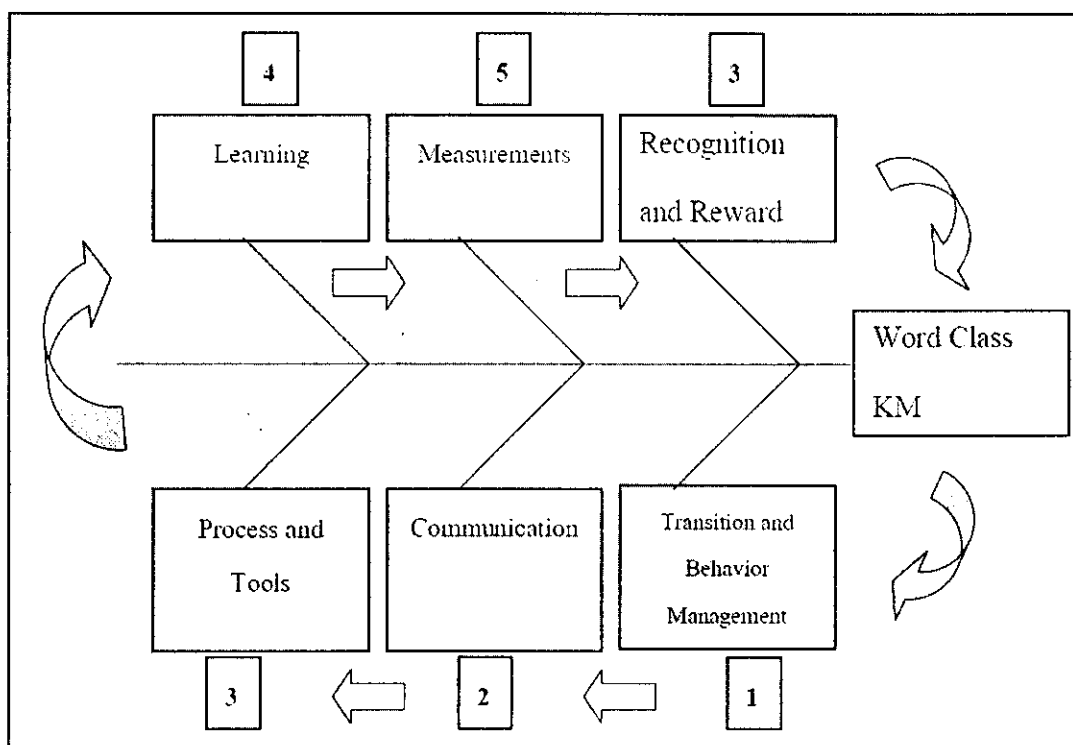
ที่มา : ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2548 หน้า 7

วงจรทั้งสามนี้จะต้องมีความเป็นพลวัตร (Dynamic) คือมีการเคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลาผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็น Outcome ซึ่ง Performance ตามที่ต้องการแล้ว ผลพลอยได้อื่นๆ ที่สามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมก็ได้แก่ แหล่งความรู้ (SoK) และเครือข่ายที่แพร่ขยายกว้างขวางยิ่งขึ้น ปริมาณองค์ความรู้ (BoK) ที่เพิ่มพูนขึ้นซึ่งทั้งสองส่วนนี้ถือว่าเป็น Output ที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัดและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณสำหรับส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือ Know-how ของนักปฏิบัติจัดการความรู้ที่ทำให่วงจรทั้งสามหมุนไปได้อย่างต่อเนื่องก็จะถูกถ่ายทอดไว้จัดทำเป็นคู่มือนักปฏิบัติจัดการความรู้

สำหรับปัจจัยนำเข้าหรือ Input ที่ถือได้ว่าสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนของกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปได้ก็คือเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “คน” และเป็นที่ยอมรับกันดีอยู่แล้วว่าโดยเนื้อแท้แล้วคนจะไม่ยอม “ถูกจัดการ” แต่จะต้องอาศัยใช้สิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างความมุ่งมั่นร่วมมือ (Share Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principles) ไว้เพื่อให้แนวทางตลอดจนการปรับมุมมองหรือกรอบแนวความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานความคิดที่ถูกต้อง

1.7.4 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กรอบแนวคิดที่เน้นกระบวนการการจัดการความรู้ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำมาใช้ในโครงการนำร่องเรื่องของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ถูกคิดค้นขึ้นโดยบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรอย่างจริงจังและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548) ดังภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548

1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (*Transition and Behavior Management*) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจาก การที่องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างแท้จริงนั้น ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหาร ก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกกระดับ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ คือ (อัญชญา ณ ระนอง, 2548)

(1) สร้างกลไกเพื่อให้แผนดำเนินการได้

ก. ขอความร่วมมือกับผู้บริหารระดับสูงให้มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ข. จัดตั้งทีมงาน KM เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ

ค. กำหนดวิธีการในการประเมินการปฏิบัติการ

ง. กำหนดว่าจะอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

(2) เปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

ก. ให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

ข. สร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทดลองผิดลองถูกได้

ค. สนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้ทดลองเทคนิคใหม่ๆ

2) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร เช่น องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะทำอย่างไร รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารที่เป็นระบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 อย่างคือ

(1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด KM ความสำคัญของ KM ต่อองค์กรและพนักงาน ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

(2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร

(3) ช่องทางในการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การใช้สิ่งพิมพ์ วิดีโอ Intranet จดหมายอิเล็กทรอนิกส์(E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสาย

นอกจากนี้องค์กรควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะ และติดตามวัดประสิทธิผลของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับ และเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรและทำให้กระบวนการความรู้เกิดได้รวดเร็วขึ้นและสะดวกยิ่งขึ้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ

(1) กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit ภายในองค์กร เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับความรู้ ได้แก่

ก. Internet Sharing ได้แก่ สร้างโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กร และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทดลองทำงานใหม่ๆ สร้าง Knowledge Network ระหว่างองค์กรรวมทั้งการแลกเปลี่ยน Best Practices ภายในองค์กร เป็นต้น

ข. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practices-CoPs)

ค. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

(2) กระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว ได้แก่

ก. เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Tools) ได้แก่ การใช้ Blog, Knowledge Database เป็นต้น

ข. การออกแบบและการใช้อินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ต (Design & Use of the Internet / Intranet) ได้แก่ การสร้าง Database (Mapping) เกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละฝ่ายขององค์กร เช่นการจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (CAT KM Expert) การสะสมข้อมูลเกี่ยวกับ Best Practices ภายในองค์กร เป็นต้น

4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) มีจุดประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยองค์กรจะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรรับทราบแนวคิดของการจัดการความรู้และสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

ส่วนรูปแบบในการจัดฝึกอบรมควรจะพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก ได้แก่ การมีแผนจัดฝึกอบรมผ่านระบบ e-learning ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น รวมทั้ง

รวมเรื่องการจัดการความรู้ไว้ในกรอบที่กำกับอยู่เป็นประจำและฝึกให้มีผู้เชี่ยวชาญทางด้าน
การจัดการความรู้ เพื่อให้ความรู้และให้คำปรึกษาแก่พนักงานทุกระดับ

5) การวัดผลความสำเร็จ (Measurements) เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและยากเป็น
อย่างมากเนื่องจากผลลัพธ์ต่างๆ ที่องค์กรจะได้จากความรู้หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกตัว
อยู่ได้ทุกส่วนของการทำธุรกิจขององค์กร วิธีการวัดของ DON (Department of the Navy) สามารถ
แบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วน คือ

(1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System
Measures)

(2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures)

(3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น
องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ จะวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ในขณะที่
องค์กรมีการดำเนินการจัดการความรู้มาไ้ระยะหนึ่งแล้วควรจะวัดปัจจัยส่งออก ส่วนการ
วัดผลลัพธ์นั้นเป็นการวัดผลที่ยากที่สุด

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กร
จะต้องสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลในช่วงเริ่มต้นและ
กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนในการประชุมหรือพบปะขององค์กรเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากร
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้และเห็น
ประโยชน์ของการจัดการความรู้

นอกจากนี้องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมพึงประสงค์ในการ
สร้างถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างของเพื่อนร่วมงาน

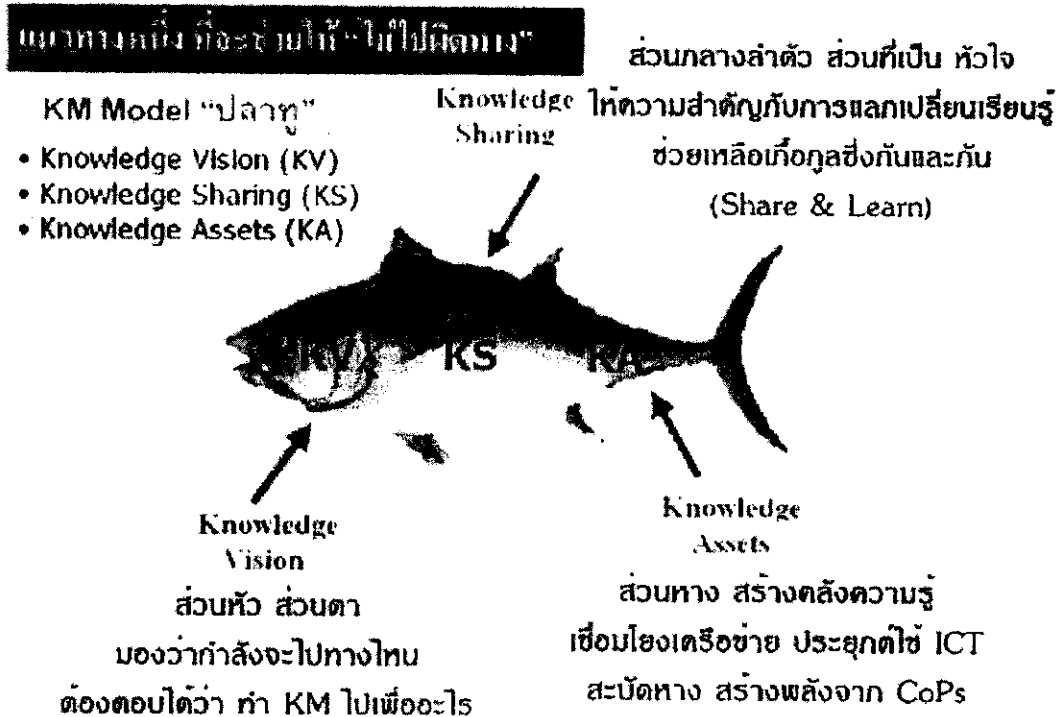
1.7.5 กรอบแนวความคิดสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

วิจารณ์ พาณิช (2549 : 53) อธิบายถึง "โมเดลปลาทู" หรือ Tuna Model ว่า
เป็นโมเดลที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เป็น 3 ส่วนของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
(สคส.) คือ

1. หัวปลา หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางการจัดการ
ความรู้โดยจะต้องเป็นส่วนของผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด

2. ตัวปลา หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้
ผู้ดำเนินกิจกรรม KM มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ และอำนวยให้เกิด
การเรียนรู้แบบเป็นทีม เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนความรู้และเกิดนวัตกรรมในที่สุด

3. หางปลา หมายถึง ส่วนของคลังความรู้ ที่ได้จากการเก็บสะสม
 เกร็ดความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของหางปลาด้วยวิธีการ
 ต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้เด่นชัด นำไปใช้และยกระดับต่อไป
 ซึ่งสรุปเป็นภาพที่ 2.5 โมเดลปลา ดังนี้



ภาพที่ 2.5 โมเดลปลา

ที่มา : <http://gotoknow.org/file/anant0321/tuna.jpg>

1.8 เครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การ
 สร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ การ
 เข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิด
 ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกนำมาใช้ในการถ่ายทอดและ
 แลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลได้โดยสะดวกอันจะทำให้การจัดการความรู้
 ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ถูก
 นำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างหน่วยงานและบุคลากร

รวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

1.8.1 เครื่องมือที่ช่วยในด้าน “การเข้าถึง” ข้อมูลเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก สามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

1) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่ายๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด

2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ

3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่างๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้นี้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ

4) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ที่ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

1.8.2 เครื่องมือที่ช่วยในด้านการ “ถ่ายทอด” ความรู้ แม้อะไรก็ตามจะพยายามจัดทำเอกสารและฐานข้อมูลหรือสร้างช่องทางต่างๆ ใ้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างสะดวก แต่วิธีการดังกล่าวมักจะใช้ได้ผลดีกับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ายังมีความรู้อีกประเภทหนึ่งคือความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ประเภท Tacit ได้แก่

1) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์

2) Innovation & Quality Circles (IQCs) IQCs เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรือ อาจจะมาจกต่างองค์กรก็ได้

3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice: CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน

4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้

5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ในภายในสายงานเดียว หรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย

6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) การจัดการประชุม หรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่างๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่างๆ เป็นต้น

7) การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน Weblog หรือ Blog บล็อก (blog) หรือ เว็บบล็อก (weblog) เป็นหน้าเว็บประเภทหนึ่ง ซึ่งคำว่า blog ย่อมาจากคำว่า weblog หรือ web log โดยคำว่า weblog นั้นมาจาก web (เว็ลด์ไวด์เว็บ) และ log (บันทึก) รวมกัน หมายถึง บันทึกบนเว็ลด์ไวด์เว็บนั่นเอง ในปัจจุบันบล็อกถูกใช้เป็นที่มือสื่อสารรูปแบบใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ และกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อยๆ โดยขณะนี้ได้มีผู้ให้บริการบล็อกมากมายทั้งแบบให้บริการฟรีและเสียค่าใช้จ่าย

วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

1.9 องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร แบ่งได้เป็น “คน” (People) “กระบวนการ”(Process) และ “เทคโนโลยี” (Technology) ที่ต้องประสานสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน (จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว , 2549)

1.9.1 “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

1.9.2 “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

1.9.3 “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช่เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

2. แนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

2.1 การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

ทาเคชิ และ โนนากะ (Takeuchi & Nonaka) (2000) ได้เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

2.1.1 สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ : ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงร้อยคำให้กินใจ และเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ถ้าไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไปจนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2.1.2 สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร : การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็น คนๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการ

จัดการความรู้อย่างเต็มที่และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ ทีมจัดการความรู้ขององค์กรจะประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม คือ

- 1) ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ
- 2) วิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง
- 3) ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ (knowledge practitioner) คือผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือ การเสาะหา (acquire) การสร้าง (create) การสั่งสม (accumulate) และการใช้ความรู้ (exploit) ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติการความรู้ (knowledge operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (knowledge specialist) ผู้ปฏิบัติการเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะ บทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (internalization) และนำเอาความรู้ที่ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (socialization) ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (explicit knowledge) และสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงจัดอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ที่ฝังลึก (externalization) และนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น (combination)

วิศวกรความรู้ (knowledge engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลางหน้าที่หลักคือ การตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ขร่าง” ขึ้น และอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึกไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เอามาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ตนเองในระดับบุคคลและในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ externalize ความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง นอกจากนี้วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรยกระดับความรู้ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (knowledge spiral) เกลียวความรู้แรกคือ

เกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) เกลียวที่สองคือ เกลียวความรู้ระดับข้ามภายในองค์กร คือเชื่อมระหว่างระดับล่างระดับกลาง และระดับบนขององค์กร เกลียวที่สามเป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง (2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์ กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ (3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (emergence) เป็น “ภาพใหม่” (new paradigm) ของความรู้และนำมาสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณลักษณะและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

- 1) ความสามารถในการเรียงร้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ ความรู้ให้กินใจ และเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด sense of direction
- 2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่สมาชิกของ Project Team
- 3) ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ ที่สร้างขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
- 4) ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team
- 5) ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (creative chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
- 6) ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่างเพื่อสร้างความมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ (commitment) ของการจัดการความรู้
- 7) ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

2.1.3 สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง : บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า) ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดคือได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และ

กระบวนการที่เน้นคือ socialization ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง ควบคุมการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคุมหรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ

2.1.4 การจัดการความรู้ควบคุมหรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (effectiveness) ของงาน : ในการจัดการสมัยใหม่นิยามคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (efficiency)

2.1.5 เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” หลัก (middle-updown management) : ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) แต่ Takeuchi & Nonaka แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง ในตำราบริหารของโลกตะวันตกมักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์” แต่ Takeuchi & Nonaka เชื่อในทางตรงกันข้ามคือ ในยุคของการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

2.1.6 เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (hypertext) องค์กรแบบ “พหุบาท” หมายถึงองค์กรที่มีหลายบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper + context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีการกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง 3 ชั้น หรือ 3 บริบทขององค์กรพหุบาท ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือ Bureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของ Project Team สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team (นี่คือจุดที่ต่างจาก Matrix Organization ซึ่งสมาชิกของทีมรายงานต่อหัวหน้าปกติด้วยและต่อหัวหน้าทีม

ด้วย) ในบริบทนี้การจัดการองค์การจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (knowledge base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ขระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้น และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

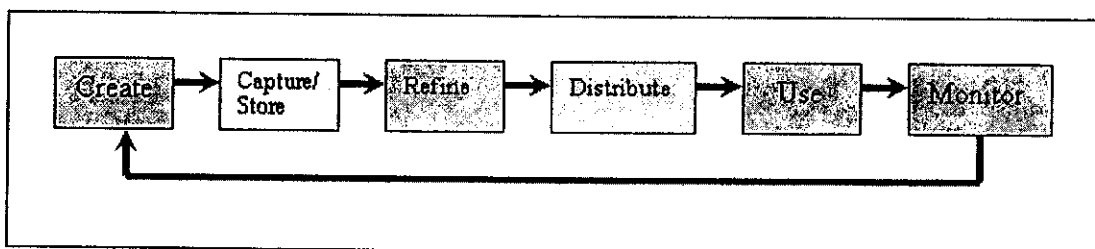
2.1.7 สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก : การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กรน่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ intelligence (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคี หรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม (3) การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคหรือใช้บริการขององค์กร

2.2 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้ นั้น ได้มีนักคิดหลายท่านได้ทำการจำแนกเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการความรู้ไว้หลายลักษณะที่แตกต่างกัน ได้แก่

2.2.1 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Demarest (1997, 374-384) ซึ่งได้แบ่ง กระบวนการจัดการความรู้เป็น การสร้างความรู้ (Knowledge construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment) การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination) และการนำความรู้ไปใช้ (Use)

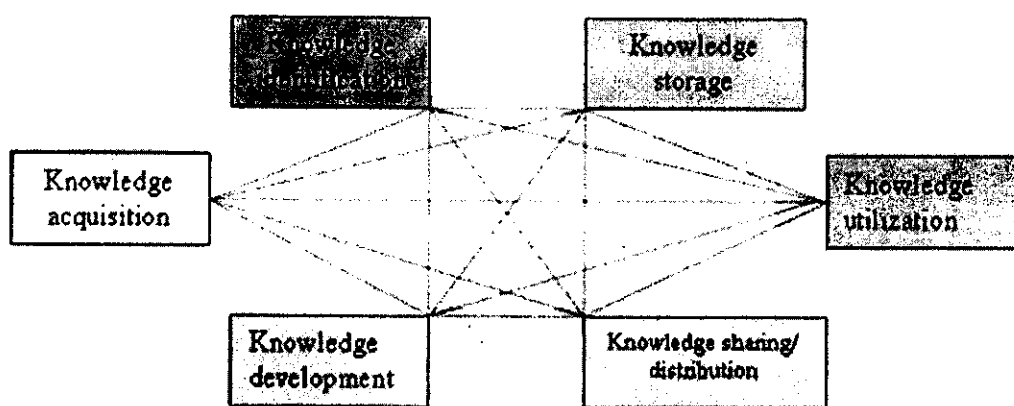
2.2.2 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของเทอร์บาน(Turban) และคณะ (อ้างถึงใน สมชาย นำประเสริฐชัย, 2008) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ออกมาในอีกรูปแบบโดยนำเสนอเป็น Model ซึ่งประกอบด้วยการสร้าง (Create) การจับและเก็บ (Capture and Store) การเลือกหรือกรอง (Refine) การกระจาย (Distribute) การใช้ (Use) และการติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor) ดังแสดงภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ เทอร์บาน (Turban) และคณะ



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของเทอร์บาน(Turban) และคณะ

ที่มา : <http://ku.ac.th/e-magazine/>

ส่วน พรอบสต์ (Probst) และคณะ (2000) ได้มีการแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge Development) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge Transfer) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) และกำหนดความสัมพันธ์ในรูปแบบตะแกรงที่แต่ละกระบวนการนั้น จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแสดงภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้ใน โมเดลของพรอบสต์ (Probst) และคณะ



ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้ใน โมเดลของ พรอบสต์ (Probst) และคณะ

ที่มา : พรอบสต์ (Probst) และคณะ, 2000

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดด้านกระบวนการจัดการความรู้ได้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการในการหาวัตกรรมในการทำงานเพื่อสามารถก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความรู้โดยตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจ แต่หากก่อให้เกิดผลดีแล้วนั้น ก็จะจัดเป็นการสร้างความรู้ และกระบวนการสร้างรู้นั้นจะประกอบด้วย การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องควรมีการทบทวนในสิ่งที่ทำไปแล้วและรวบรวมข้อมูลไว้เป็นหลักฐานเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์สังเคราะห์เป็นแนวทางเพื่อจัดกระบวนการความรู้หรือแลกเปลี่ยนต่อไป

2. การค้นคว้าความรู้จากภายนอก ในการนำมาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างไร ในสถานการณ์ใดที่ทำให้มีการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก แหล่งความรู้ที่ใช้มีที่ใดบ้างแหล่งใดที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งที่ดีนั้น คืออย่างไร วิธีการค้นคว่านั้นทำอย่างไร บุคคลหรือสมาชิกองค์กรที่มี

ความสามารถพิเศษในการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปรียบเทียบ คัดเลือกหรือผสมผสานกันระหว่างความรู้ที่ค้นคว้าจากภายนอกกับความรู้ที่สร้างขึ้นเอง

3. การตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ ควรคัดเอาเฉพาะความรู้ที่เห็นว่าเหมาะสมต่อการใช้งานในบริบทขององค์กร และระบุว่าสิ่งที่ไม่ได้เลือกนั้นด้วยเหตุผลอันใด ได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างไรจึงเชื่อว่าเป็นความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เหมาะสม คนที่มีลักษณะแบบใดที่มีความสามารถด้านนี้เป็นพิเศษ

4. การจัดหาหมวดหมู่ความรู้ ควรจัดเก็บให้อยู่ในลักษณะที่สามารถค้นหาได้ง่าย ใครเป็นผู้ทำ มีการปรับปรุงบ่อยเพียงไร กลไกให้เกิดการปรับปรุงคืออะไร

5. กระบวนการในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กรควรกำหนดวิธีในการถ่ายทอดความรู้ โดยอาจใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดได้ และเนื้อหาเป็นลักษณะใด

6. การยกระดับความรู้ โดยการตีความ จัดแบบแผนในบริบทของงาน ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก ความรู้แฝง และความรู้ที่เปิดเผย รวมทั้งการยกระดับผ่านวงจรเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย ใครคือแกนนำผลักดันให้เกิดกระบวนการดังกล่าว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคการยกระดับความรู้ เมื่อมีการยกระดับความรู้แล้ว เกิดผลอย่างไรต่อองค์กรและสมาชิกในองค์กร

2.2.3 กระบวนการจัดการความรู้ในมุมมองของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. Defining หมายถึง การกำหนดชนิดของความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลักขององค์กร (Core Competency) คืออะไร และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

2. Creating หมายถึง การสร้างความรู้หรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)

3. Capturing หมายถึง การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4. Sharing หมายถึง การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอน ความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอน ความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น

5. Using หมายถึง การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิด ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นและเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีด ความสามารถในการแข่งขันในองค์กรให้สูงขึ้น

2.2.4 กระบวนการจัดการความรู้ ในแนวคิด ของ Takeuchi & Nonaka (2000) ได้ กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การกำหนด (define) : สิ่งแรกที่เราต้องร่วมกันตั้งคำถามว่า อะไรคือ ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นกับองค์กร ความรู้ที่ต้องการใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือการ ประกอบการ จะทำให้สามารถกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องจัดหา สร้างขึ้นมาใช้ในองค์กร ขั้นตอนนี้ คือ การนำเอาความมุ่งหมาย(purpose) วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goal) วัตถุประสงค์ (objective) นโยบาย(policy) ขององค์กรเป็นตัวตั้งใช้ในการกำหนดความรู้ที่ต้องการ ใช้

2. การสร้างความรู้ (create) : เป็นการสร้างจากกระบวนการและขั้นตอนใน การทำงานภายในองค์กรและการนำความรู้ ข้อเสนอเทศ หรือข้อมูลจากภายนอกมาสังเคราะห์เป็น ความรู้สำหรับใช้ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างความรู้ด้วย การค้นคว้าวิจัยร่วมกัน เรียนรู้ศึกษาวิจัยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและยกระดับการให้บริการแก่ ประชาชน

3. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (capture) : จากความเชื่อที่ว่าความรู้มีอยู่ ทั่วไป ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในสังคม ในโลก องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการ เสาะแสวงหาและยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจายและแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ และ ดำเนินการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะความชำนาญ รวมทั้งพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการ เสาะหาและยึดกุมความรู้จากประสบการณ์เดิม

4. การกลั่นกรอง (distill) : ความรู้บางอย่าง เป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่ง ที่ไม่เหมาะสมกับบริบท หรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อให้ นำ ความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ (sharing) : เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และเป็น ขั้นตอนที่ทำยากที่สุด ในองค์กรบางประเภทที่สมาชิกองค์กรมีพฤติกรรมปกปิดความรู้เก็บงำไว้คน

เดียว เพื่อเอาไว้ใช้แสดงความเหนือคนอื่น เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน กระบวนการจัดการความรู้จะต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มีพฤติกรรมกักคุณความรู้

6. การใช้ความรู้ (use) : ถ้าไม่มีขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ การจัดการความรู้ก็ไม่บังเกิดผลใดๆ เป็นการลงทุนที่สูญเปล่า การประยุกต์ใช้ความรู้ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ นั้น ทั้งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ พัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร เป็นเรื่องสำคัญยิ่งและมีผลในเชิงป้อนกลับต่อกระบวนการจัดการความรู้ทุกๆ ขั้นตอน

2.2.5 กระบวนการจัดการความรู้จากการรวบรวมกรอบแนวคิดต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดย บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) ได้สรุปเป็นกระบวนการความรู้ดังต่อไปนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ทำให้องค์กรทราบว่า มีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้ อะไรบ้าง ในการค้นหาความรู้ องค์กรอาจใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge Mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าในองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงดูความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวบรวมเพื่อจัดทำเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้

นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการคัดจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อองค์กรได้เนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรจะต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ นั้นจะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร(เช่นการจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ) หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุมแนวราบ และความละเอียด (แนวดิ่ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้นๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนักแต่จะลงลึกในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นทางการเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องทำการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะได้แก่

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก รวดเร็ว

4.2 การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์กร นั่นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐาน

เดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง คัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 Push (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่ายๆ ว่า “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ในการแบ่งปันความรู้โดยการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม จากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลักๆ ดังนี้

6.1 ตัวบุคคล เนื่องจาก มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นชินเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)

6.2 ส่วนรวม/โครงสร้าง เนื่องจาก ยังไม่มีกระบวนการในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ ยังไม่มี ระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

6.3 ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจาก ไม่มีภาษากลางที่เข้าใจและใช้ ร่วมกัน มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูงบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย ผู้บริหารไม่ ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรม องค์กร สิ่งที่ทำหายก็คือองค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็น ประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับ ผลประโยชน์

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความ ต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการ ตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลักๆ ได้แก่ ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team), Innovation & Quality Circles (IQCs) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยน ความรู้(Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและ ปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการใน การกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้ เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากมายที่มีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคน กล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจาก ประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีก เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการ 2) การบ่งชี้ความรู้ 3) การสร้างและแสวงหาความรู้ 4) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 5) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 6) การเข้าถึงความรู้ 7) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 8) การเรียนรู้ และ 9) การประเมินผล

2.3 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

การทำความเข้าใจกับแก่นแท้และประโยชน์ที่พึงได้ของการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก ทั้งนี้เพราะในความเป็นจริงแล้วการจัดการความรู้เป็นศาสตร์และศิลป์ทางการจัดการ มากกว่าเทคนิคทางด้านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การให้ความสำคัญกับแนวคิดของการจัดการความรู้ น่าจะเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารขององค์กรต่างๆ พึงให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพื่อหาคำตอบว่าแท้ที่จริงแล้ว องค์กรของตนเองจำเป็นต้องลงทุนสร้างระบบการจัดการความรู้หรือไม่ หากจำเป็น จะมีกลยุทธ์ในการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

มาร์ควอดท์ (Marquardt , 1996 : 150-155) เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการองค์ความรู้ไว้ 10 ประเภทดังต่อไปนี้

2.3.1 การสร้างความคาดหวังว่าทุกคน จะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสมและการถ่ายทอดความรู้ พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ หรือในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ

2.3.2 การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจหรือเปรียบเทียบภารกิจต่างๆ กับองค์กรอื่น

2.3.3 การจัดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร เช่น การจัดสัมมนา หรือจัดให้มีเวทีซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.3.4 การพัฒนาแนวทางต่างๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จินตนาการของบุคคล มีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ จึงจำเป็นต้องจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ จินตนาการ และความกล้าเสี่ยงเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียว

2.3.5 การส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้น เพื่อความอยู่รอดองค์กรต้องสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่อเนื่อง โดยเปิด

โอกาสและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลอง และเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จและความล้มเหลว

2.3.6 การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้ องค์กรต้องฝึกให้พนักงาน เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นจากที่ต่างๆ ด้วย

2.3.7 การส่งเสริมทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนไปสู่การถ่ายทอดความรู้ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุด วิธีที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร คือการถ่ายทอดไปสู่บุคคลหรือทีมงานมากกว่าจะเป็นความรู้ทางด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประโยชน์ของทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงานคือ ความสดใหม่ของวิธีการและการรับรู้ของสมาชิกเพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.3.8 การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่น่าพึงระวัง คือปริมาณข้อมูลที่มีมากเกินไป องค์กรต้องกำหนดว่า ข้อมูลใดใช้ได้ อันไหนใช้ไม่ได้ นอกจากนี้ทางองค์กรควรจัดโครงสร้างระบบคลังเก็บความรู้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้ในเวลาอันรวดเร็ว และควรปรับปรุงให้มีความทันสมัยถูกต้อง และเที่ยงตรงเสมอ

2.3.9 การสร้างกลไกต่างๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้ คุณค่าของการเรียนรู้ นั้นได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจับตองการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลาย ทั้งเชิงบวกและลบ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

2.3.10 การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน องค์กรสามารถทำได้โดยรวมขั้นตอน ที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วม และผู้ฝึกอบรม ซึ่งอาจแทรกลงในหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้น

2.4 ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) ได้สรุปว่า ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมีดังนี้

2.4.1 *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)* การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทาง

และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2.4.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) กล่าวได้ว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

2.4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย สิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

2.4.4 การวัดผล (Measurement) องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้

2.4.5 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึง

ความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกันหากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

3.1 ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 เป็นส่วนราชการที่เกิดขึ้นจากการแบ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำนักงานตั้งอยู่ที่ หมู่ 10 ตำบลลำภู อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส รับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน 5 อำเภอ ได้แก่ 1)อำเภอเมือง 2)อำเภอบาเจาะ 3)อำเภอยี่งอ 4)อำเภอศรีสาคร และ 5)อำเภอศรีสาคร มีบุคลากรจำนวน 85 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากรกลุ่มงานต่างๆ และข้าราชการช่วยปฏิบัติราชการ

3.2 ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
2. ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา

3. ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้นทั้งนี้ตามที่กำหนด ในกฎกระทรวง

นอกจากนี้ในมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ในการดำเนินการ ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมายกำหนด

ตามข้อ 6 แห่งกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และ หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

3.3 โครงสร้างและระบบการบริหารงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 120) ได้กำหนดการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขต-พื้นที่การศึกษา ตามข้อ 2 แห่งกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ
2. มีความเป็นเอกภาพในทางการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น และพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน
3. มุ่งสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารจัดการ

4. คำนึงถึงระดับ ประเภท ปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้รับบริการและความเหมาะสมด้านอื่น

จากแนวทางดังกล่าวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 จึงได้แบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 6 กลุ่ม 1 หน่วย 2 ศูนย์ ได้แก่

3.3.1 กลุ่มอำนวยการ

3.3.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล

3.3.3 กลุ่มนโยบายและแผน

3.3.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

3.3.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

3.3.6 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

3.3.7 หน่วยตรวจสอบภายใน

3.3.8 ศูนย์ประสานงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อำเภอ รือเสาะ อำเภอศรีสาคร

3.3.9 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)

3.4 นโยบายและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 (2550) ได้กำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไว้ในกลยุทธ์ที่ 3 มีใจความว่า “พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพทุกระดับ” โดยมีจุดเน้นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ คือ มีการบริหารระบบจัดการความรู้ที่ดี มีข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนราย โรง สามารถจำแนกและพัฒนาครูตามระดับการพัฒนาของกลุ่มสาระฯ ได้ทุกคน ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ได้ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 2 แผน แต่ในที่นี้จะนำเสนอตัวอย่างแผนการจัดการความรู้เพียงแผนเดียวเท่านั้น โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 , 2551)

แผนการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง องค์กรความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ การปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. สํารวจ สืบค้นความรู้ที่จําเป็นตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและคุณธรรม จริยธรรม จากสํานักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และสํานักงานคณะกรรมการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างและแสวงหาความรู้ โดยพบผู้เชี่ยวชาญ เก็บรวบรวมองค์ความรู้จาก เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดประชุมเพื่อสร้างองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับบริบท ด้านการศึกษา จัดประชุมโรงเรียนที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงที่ประสบความสำเร็จ
3. จัดความรู้ให้เป็นระบบ โดยจัดทำฐานข้อมูลความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ จัดทำ ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในพื้นที่ รวบรวม วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
4. กลั่นกรองความรู้ โดยมีคณะกรรมการกลั่นกรอง ปรับปรุง เรียบเรียงเนื้อหาให้ สะดวกต่อการนำไปใช้
5. การจัดระบบการเข้าถึงองค์ความรู้ ให้มีความสะดวกต่อกลุ่มผู้ใช้งาน โดยจัดทำ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อสิ่งพิมพ์
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยการประชุมอบรม
7. เรียนรู้องค์ความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

วสันต์ ลาจันทร์ (2548) ได้ทำการวิจัยการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสํานักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ “มาก” ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำของ องค์การ ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารใน โรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการ ความรู้ และ องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร โดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่ เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็น บุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่

บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

จิราพร ขาวสวัสดิ์ (2550) ได้ทำการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อกระบวนการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ และด้านการค้นหาความรู้ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับ “ปานกลาง”

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550) ได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ พบว่า องค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และน้อยที่สุดมีแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โดยที่ยังไม่มีนโยบายเชื่อมโยงในการจัดการความรู้ 2) สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้ พบว่า การมีจัดทำเอกสารสรุป คู่มือการปฏิบัติงาน รายงาน สรุปผลการดำเนินงานมีมากที่สุด รองลงมา มีการรวบรวมหลักฐาน เอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา รวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กรและน้อยที่สุด คือ การสรุปความรู้อันเกิดจากการเข้าร่วมอบรม สัมมนา เสวนา หรือ บุคลากรได้รับเชิญเป็นวิทยากร ยังไม่มีการจัดทำเป็นเนื้อหาเอกสาร หรือรายงาน หรือคู่มือ 3) สภาพการจัดการความรู้ในด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาช่วยให้องค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและกับนอกองค์กรมากที่สุด รองลงมา มีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ชิ้นงาน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและพบว่าไม่มีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ 4) สภาพการจัดการความรู้ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าเทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาพบว่ามีคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรอันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำมาใช้ประโยชน์ เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม และน้อยที่สุด ได้แก่ การประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรม เรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้

ปัญญา มาศวรรณา (2551) ได้ทำการศึกษาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีระดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ ตามลำดับ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอฟสเทน (Epstein , 2000) ศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า บุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล (tacit and explicit knowledge) ใน 2 ลักษณะ คือ รูปแบบและวิธีการสื่อสาร ผลของการวิจัยพบว่า อุปกรณ์การสื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไป ทั้งนี้ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) นอกจากนั้น ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า ไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่าความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคลมีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่บุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

กรูเบอร์ (Gruber , 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า มีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก 52 คำถามกับเจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง (high-technology company) ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร คือ วัฒนธรรมที่การเปิดเผยและไว้วางใจกัน ช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดและการมีระบบการให้รางวัล นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังให้ข้อเสนอแนะว่า ระบบการให้รางวัลเป็นปัจจัยหรือกุญแจสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร โดยจะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใสและเปิดเผยโดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า องค์กรควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกัน มากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

สถาบัน MAKE (Most-Admired Knowledge Enterprises) (Sallis & Jones , 2002 : 125) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร พบว่า เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
3. ความสามารถในการพัฒนาและนำเสนอฐานความรู้ด้านสินค้าและบริการ
4. องค์กรเป็นคุณค่าของทุนปัญญา
5. ประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้
6. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
7. ความสามารถในการให้ผู้ใช้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้

ซอลลิซ และ โจนส์ (Sallis & Jones, 2002 : 126-129) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมในการจัดการความรู้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร

มาร์ควอด และ เรย์โนล์ (Marquarde & Reynolds , 1994 : 26-34) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ว่าองค์กรจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์กรควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้
2. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ซึ่งองค์กรควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการใฝ่รู้ เกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้า และถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ บุคลากร

ทุกคนควรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ในการทำงาน โดยองค์กรต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จัดให้มีการจัดเก็บ การประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

4. การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และเป็นผู้ดำเนินการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

5. วิสัยทัศน์ องค์กรควรกำหนดความรู้ไว้ให้ชัดเจน เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อองค์กรจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน

6. ความสามารถและทักษะของบุคลากร ต้องมีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญก็คือ องค์กรควรกระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการหรือระดับล่าง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

7. การมีส่วนร่วม องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Teamwork and Networking) ที่มีการสร้าง การแบ่งปัน และการนำความรู้ไปใช้ รวมทั้งต้องมีการประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

8. การเรียนรู้ องค์กรต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่

ดีขึ้น ทั้งนี้ควรตระหนักว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ที่สำคัญคือต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร และควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ส่วนอื่นฝ่ายอื่นด้วย รวมทั้งให้มีการกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกัน การประชุม การฝึกอบรม มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหาและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และของนักวิชาการต่างๆ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยกระบวนการ 9 ขั้นตอน ได้แก่

5.1 การเตรียมการ หมายถึง การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ การให้ความรู้แก่บุคลากร การชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และแนวทางการจัดการความรู้ การแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ และการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และงบประมาณในการดำเนินการ

5.2 การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการกำหนด/ระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็นขององค์กรในการจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร และระบุถึงลักษณะ แหล่งที่อยู่ของความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร

5.3 การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ภายใน สพท. โดยการสังเคราะห์ความรู้ภายในองค์กร การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ไม่มีประโยชน์

5.4 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำบัญชี และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ เพื่อให้การเก็บรวบรวม ศึกษาค้นหา ค้นคว้า นำมาใช้ทำได้ง่าย และรวดเร็ว

5.5 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง การปรับปรุงเอกสาร การจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้รูปแบบเดียวกัน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5.6 การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การกำหนดรูปแบบและวิธีการที่จะทำให้คนใน สพท. สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำเว็บไซต์ (Website) เว็บบอร์ด (Webboard) บล็อก (Blog) เป็นต้น

5.7 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การจัดทำเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม ในลักษณะของทีมข้ามสาย ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การจัดเวทีความคิดเห็น หรืออื่นๆ

5.8 การเรียนรู้ หมายถึง การนำองค์ความรู้ที่ได้รับด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจำ ประสบการณ์ตรง ทีมเครือข่าย หรืออื่นๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึง

5.9 การประเมินผล หมายถึง การดำเนินการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น การจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ การพัฒนาของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ การจัดสรรทรัพยากร การนับสถิติผู้ใช้เข้ามาใช้ความรู้ อัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้วิจัยจากประชากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 จำนวน 85 คน ในปีงบประมาณ 2553 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรกลุ่มงานต่างๆ และข้าราชการช่วยปฏิบัติราชการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า เรื่อง สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 เป็นแบบมาตรฐานค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดระดับการดำเนินการ ดังนี้

ระดับการดำเนินการ	ความหมาย
5	การดำเนินการอยู่ในระดับดีมาก
4	การดำเนินการอยู่ในระดับดี
3	การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
2	การดำเนินการอยู่ในระดับพอใช้
1	การดำเนินการอยู่ในระดับปรับปรุง

ตอนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) และข้อเสนอแนะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questionnaire)

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

(1) ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกรอบการวิจัย

(2) ร่างแบบสอบถาม เรื่อง สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 แล้วนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

(3) นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาของแต่ละข้อคำถาม โดยเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ตลอดจนตรวจสอบความสมบูรณ์ของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม จากนั้นทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

(4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's coefficient) ได้ค่าความเที่ยง .96

(5) ปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบครั้งสุดท้าย เพื่ออนุมัติก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ติดต่อขอหนังสือความอนุเคราะห์จากบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามให้กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 และได้แบบสอบถามกลับคืนมา 85 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 ลงรหัสข้อมูลและคำนวณทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ ค่าความถี่ และร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพการดำเนินการ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์ของ ประคอง กรรมสูตร (2538 : 117) มีรายละเอียดการแปลความหมายของระดับการดำเนินการดังนี้

ระดับการดำเนินการ	ความหมาย
4.51 - 5.00	การดำเนินการอยู่ในระดับดีมาก
3.51 - 4.50	การดำเนินการอยู่ในระดับดี
2.51 - 3.50	การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	การดำเนินการอยู่ในระดับพอใช้
1.00 - 1.50	การดำเนินการอยู่ในระดับปรับปรุง

4.3 วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยใช้สถิติ ค่าความถี่ และร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชวาส เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชวาส เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชวาส เขต 1

รายละเอียดในแต่ละตอน นำเสนอต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชวาส เขต 1

สถานภาพของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชวาส เขต 1 จำนวน 85 คน โดยแบ่งตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชวาส เขต 1 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

รายการ	ประชากร	
	จำนวน (N=85)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	26	30.59
หญิง	59	69.41
รวม	85	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (N=85)	ร้อยละ
2. อายุ		
20-29 ปี	24	28.24
30-39 ปี	27	31.76
40-49 ปี	9	10.59
50-60 ปี	25	29.41
รวม	85	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	5.88
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	53	62.35
สูงกว่าปริญญาตรี	27	31.77
รวม	85	100
4. ประสบการณ์ทำงาน		
1-10 ปี	37	43.53
11-20 ปี	17	20.00
21-30 ปี	17	20.00
31 ปีขึ้นไป	14	16.47
รวม	85	100
5. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน		
ผู้บริหาร	6	7.06
บุคลากรกลุ่มงานต่างๆ	63	74.12
ช่วยปฏิบัติราชการ	16	18.82
รวม	85	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 69.41 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.76 และรองลงมา มีอายุระหว่าง 50 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.41

บุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 62.35 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.53 และปฏิบัติงานในตำแหน่งบุคลากรกลุ่มงานต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 74.12

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดการความรู้ 9 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และการประเมินผล โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 4.2 - 4.11

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

สภาพการดำเนินการ	μ	σ	ระดับ
1. การเตรียมการ	3.11	0.83	ปานกลาง
2. การบ่งชี้ความรู้	3.31	0.80	ปานกลาง
3. การสร้างและแสวงหาความรู้	3.09	0.81	ปานกลาง
4. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.06	0.87	ปานกลาง
5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	2.98	0.81	ปานกลาง
6. การเข้าถึงความรู้	3.05	0.89	ปานกลาง
7. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	2.78	0.87	ปานกลาง
8. การเรียนรู้	3.28	0.87	ปานกลาง
9. การประเมินผล	3.04	0.87	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.07	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ทุกด้านในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.07$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การบ่งชี้ความรู้ ($\mu = 3.31$) รองลงมาคือ การเรียนรู้ ($\mu = 3.28$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\mu = 2.78$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการเตรียมการ

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	สพท. มีการจัดกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในเขตพื้นที่การศึกษา	3.14	0.76	ปานกลาง
2.	สพท. มีการดำเนินการชี้แจงให้บุคลากรทราบแนวทางในการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา	3.15	0.88	ปานกลาง
3.	สพท. มีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน	3.21	0.86	ปานกลาง
4.	คณะทำงานประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากกลุ่มงานต่างๆครอบคลุมบุคลากรทุกฝ่าย	3.23	0.82	ปานกลาง
5.	สพท. มีการจัดทำแผนการดำเนินการจัดการความรู้	3.07	0.79	ปานกลาง
6.	แผนการจัดการความรู้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	3.08	0.73	ปานกลาง
7.	สพท. มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้	2.91	0.93	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.11	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ด้านการเตรียมการในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.11$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คณะทำงานประกอบ ด้วยบุคลากรที่มาจากกลุ่มงานต่างๆ ครอบคลุมบุคลากรทุกฝ่าย ($\mu = 3.23$) รองลงมาคือ สพท.มีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ($\mu = 3.21$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สพท.มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้ ($\mu = 2.91$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการบ่งชี้ความรู้

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	สพท.มีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร	3.48	0.80	ปานกลาง
2.	สพท.มีการวิเคราะห์นโยบายการจัดการความรู้จากส่วนกลาง	3.40	0.85	ปานกลาง
3.	สพท.มีการจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.35	0.79	ปานกลาง
4.	คณะทำงานและบุคลากรมีการสำรวจองค์ความรู้ที่มีอยู่ใน สพท. จากเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน หรือบุคลากร	3.31	0.81	ปานกลาง
5.	คณะทำงานและบุคลากรมีการสำรวจองค์ความรู้ที่ยังไม่มีจากเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน หรือบุคลากร	3.20	0.73	ปานกลาง
6.	สพท.มีการวิเคราะห์ สรุป หรือ จำแนกองค์ความรู้ที่ สพท. จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม	3.12	0.74	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.31	0.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.31$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท. มีการวิเคราะห์หัวข้อทัศน ทัศนกิจและเป้าหมายขององค์กร ($\mu = 3.48$) รองลงมาคือ สพท. มีการวิเคราะห์นโยบายการจัดการความรู้จากส่วนกลาง ($\mu = 3.40$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท. มีการวิเคราะห์ สรุป หรือ จำแนกองค์ความรู้ที่ สพท. จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม ($\mu = 3.12$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการสร้างและแสวงหาความรู้

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	บุคลากรใน สพท. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆจากงานที่ปฏิบัติงานอยู่	3.16	0.79	ปานกลาง
2.	สพท. มีการจัดการศึกษาดูงานจากองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันซึ่งมีแบบปฏิบัติที่ดี	3.16	0.86	ปานกลาง
3.	สพท. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.24	0.79	ปานกลาง
4.	สพท. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากองค์กรที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	3.04	0.78	ปานกลาง
5.	สพท. มีการเสาะแสวงหาความรู้จากที่ปรึกษาการจัดการความรู้	2.98	0.71	ปานกลาง
6.	สพท. มีการค้นหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ	3.24	0.75	ปานกลาง
7.	สพท. มีแสวงหาโดยการเรียนรู้จากการเทียบเคียงกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น	3.22	0.78	ปานกลาง
8.	สพท. มีการกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว	2.70	0.85	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.09	0.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.09$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท. มีการค้นหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ($\mu = 3.24$) รองลงมาคือ สพท.

ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\mu = 3.24$)
 ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว ($\mu = 2.70$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	สพท.มีการจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ	2.97	0.88	ปานกลาง
2.	สพท.มีการจัดทำบัญชีรายชื่อความรู้แยกตาม ประเภท	2.98	0.92	ปานกลาง
3.	สพท.มีการบันทึก รวบรวม หรือจัดเก็บความรู้ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	2.96	0.88	ปานกลาง
4.	สพท.มีการจัดทำเพิ่มสะสมงานปฏิบัติที่เป็น เลิศ (Best Practice)	3.09	0.76	ปานกลาง
5.	สพท.มีการบันทึก รวบรวมหรือจัดเก็บความรู้ ไว้ในระบบอินเทอร์เน็ต	3.01	0.84	ปานกลาง
6.	สพท.มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้	3.20	0.86	ปานกลาง
7.	สพท.มีการจัดทำระบบการค้นหาความรู้	3.20	0.87	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.06	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับ
 ปานกลาง ($\mu = 3.06$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้
 ($\mu = 3.20$) รองลงมาคือ สพท.มีการจัดทำระบบการค้นหาความรู้ ($\mu = 3.20$) ส่วนรายการที่มี
 ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการบันทึก รวบรวมหรือจัดเก็บความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ($\mu = 2.96$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการประมวลและกลั่นกรองความรู้

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	สพท.มีการตรวจสอบวิเคราะห์ความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์	3.07	0.90	ปานกลาง
2.	สพท.มีการจัดทำความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่าย	2.89	0.79	ปานกลาง
3.	สพท.มีการปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์	3.01	0.79	ปานกลาง
4.	สพท.มีการประมวลความรู้ได้ตรงกับความ ต้องการขององค์กร	2.97	0.73	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.98	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.98$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการตรวจสอบวิเคราะห์ความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ($\mu = 3.07$) รองลงมาคือ สพท.มีการปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ ($\mu = 3.01$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการจัดทำความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่าย ($\mu = 2.89$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการเข้าถึงความรู้

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	สพท.มีการฝึกอบรมโดยการใช้เนื้อหาจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร	3.12	0.76	ปานกลาง
2.	สพท.มีการจัดทำความรู้เป็นหนังสือเวียนให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง	3.17	0.92	ปานกลาง
3.	สพท.มีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ที่บุคลากรสามารถใช้งานได้โดยง่าย	3.16	0.89	ปานกลาง
4.	สพท.มีการจัดทำเว็บบอร์ดเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากร	3.07	0.93	ปานกลาง
5.	สพท.มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านทางอีเมลให้กับบุคลากร	2.80	0.97	ปานกลาง
6.	สพท.มีการกำหนดระดับของการเข้าถึงข้อมูล เช่น การกำหนดชื่อผู้ใช้ และรหัสผ่านให้กับสมาชิก	3.09	0.84	ปานกลาง
7.	สพท.มีการจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ	2.90	0.84	ปานกลาง
8.	สพท.มีการประชาสัมพันธ์แหล่งเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคลากร	3.08	0.87	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.05	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการเข้าถึงความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.05$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการจัดทำความรู้เป็นหนังสือเวียนให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง ($\mu = 3.17$) รองลงมาคือ สพท.มีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ที่บุคลากรสามารถใช้งานได้โดยง่าย ($\mu = 3.16$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านทางอีเมลให้กับบุคลากร ($\mu = 2.80$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	สพท.มีการจัดทำเอกสารความรู้แจกจ่ายให้กับบุคลากร	2.85	0.85	ปานกลาง
2.	สพท.มีการจัดทำซิติความรู้แจกจ่ายให้กับบุคลากร	2.76	0.87	ปานกลาง
3.	สพท.มีการสอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร	2.77	0.85	ปานกลาง
4.	สพท.มีการจัดกลุ่มสนใจยามว่างเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์	2.70	0.91	ปานกลาง
5.	สพท.มีการให้บุคลากรได้มีโอกาสดับเปลี่ยนงานกันเพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถเรียนรู้งานได้หลากหลาย	2.76	0.82	ปานกลาง
6.	สพท.มีการขีมนบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้เรียนรู้งาน	2.91	0.77	ปานกลาง
7.	สพท.มีการจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากรภายในองค์กร อาจอยู่ในลักษณะของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บบอร์ดหรือบล็อก	2.70	0.96	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.78	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.78$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการขีมนบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้เรียนรู้งาน ($\mu = 2.91$) รองลงมาคือ สพท.มีการจัดทำเอกสารความรู้แจกจ่ายให้กับบุคลากร ($\mu = 2.85$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากรภายในองค์กร อาจอยู่ในลักษณะของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บบอร์ดหรือบล็อก ($\mu = 2.70$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการเรียนรู้

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการศึกษาเอกสาร ความรู้ต่างๆ	3.20	0.91	ปานกลาง
2.	บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติเกิด ประสบการณ์ตรง	3.18	0.93	ปานกลาง
3.	บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานเป็นคณะ หรือทีม	3.37	0.88	ปานกลาง
4.	บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันเป็น เครือข่าย	3.32	0.83	ปานกลาง
5.	บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มา ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	3.32	0.80	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.28	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการเรียนรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
($\mu = 3.28$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานเป็นคณะหรือทีม
($\mu = 3.37$) รองลงมาคือ บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับการ
ปฏิบัติงาน ($\mu = 3.32$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ
เกิดประสบการณ์ตรง ($\mu = 3.17$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการจัดการความรู้ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านกระบวนการการประเมินผล

ข้อ ที่	รายการ	สภาพการดำเนินการ		ระดับ
		μ	σ	
1.	สพท.มีการจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	3.12	0.86	ปานกลาง
2.	สพท.มีการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้	3.17	0.78	ปานกลาง
3.	สพท.มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้	3.22	0.88	ปานกลาง
4.	สพท.มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้	2.92	0.83	ปานกลาง
5.	สพท.มีการนับสถิติผู้เข้ามาใช้ความรู้จากการเข้าถึงความรู้วิธีการต่างๆ	2.95	0.90	ปานกลาง
6.	สพท.มีการวัดอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้จากการดำเนินการจัดการความรู้	2.88	0.91	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.04	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านการประเมินผลในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.04$) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ ($\mu = 3.22$) รองลงมาคือ สพท.มีการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้ ($\mu = 3.17$) ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการวัดอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้จากการดำเนินการจัดการความรู้ ($\mu = 2.88$)

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1**

ผลการวิเคราะห์ปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ความถี่ และร้อยละของปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานราธิวาส เขต 1

ข้อที่	ปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1	ความถี่	ร้อยละ
การเตรียมการ			
1.	สพท.มีนโยบายการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน	16	18.82
2.	ขาดการชี้แจงแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	20	23.53
3.	ขาดงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้	28	32.94
4.	คณะกรรมการจัดการความรู้ไม่ครอบคลุมทุกฝ่าย	16	18.82
รวม		80	94.11
การบ่งชี้ความรู้			
1.	สพท.ขาดการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร	10	11.77
2.	บุคลากรขาดความร่วมมือในการสำรวจองค์ความรู้ภายในองค์กร	22	25.88
3.	บุคลากรขาดความร่วมมือในการสำรวจองค์ความรู้ที่องค์กรขาดอยู่และ จำเป็นจะต้องดำเนินการจัดหา	22	25.88
รวม		54	63.53
การสร้างและแสวงหาความรู้			
1.	บุคลากรขาดการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ	19	22.35
2.	สพท.ขาดการส่งเสริมการอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน	21	24.71
3.	สพท.ขาดการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ครอบคลุมและหลากหลาย	21	24.71
รวม		61	71.77

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1	ความถี่	ร้อยละ
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ			
1.	บุคลากรขาดความรู้ในการจัดระบบความรู้	18	21.18
2.	สพท.ขาดเครื่องมือในการจัดระบบความรู้	24	28.24
3.	บุคลากรขาดความรู้การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	14	16.47
รวม		56	65.89
การประมวลและกลั่นกรองความรู้			
1.	การจัดรูปแบบของความรู้ไม่เหมาะสม	21	24.71
2.	ความรู้ที่ได้ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	23	27.06
รวม		44	51.77
การเข้าถึงความรู้			
1.	สพท.ขาดเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้	16	18.82
2.	สพท.ขาดการประชาสัมพันธ์แหล่งเข้าถึงความรู้ต่างๆ	27	31.77
3.	การเข้าถึงความรู้มีขั้นตอนยุ่งยาก	7	8.23
รวม		50	58.82
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้			
1.	สพท.ขาดการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	30	35.29
2.	สพท.ขาดบุคลากรแกนนำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	22	25.88
รวม		52	61.17
การเรียนรู้			
1.	สพท.ขาดการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร	33	38.82
2.	บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้	15	17.65
รวม		48	56.47

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1	ความถี่	ร้อยละ
การประเมินผล			
1.	สพท.ขาดการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการจากแหล่งการเข้าถึง ความรู้ต่างๆ	17	20.00
2.	สพท.ขาดการประเมินประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่เทียบกับประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากร	32	37.65
รวม		49	57.65

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 เห็นว่า การดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ด้านที่มีปัญหาอุปสรรคมากที่สุด ได้แก่ การเตรียมการ (ร้อยละ 94.11) รองลงมาคือ การสร้างและแสวงหาความรู้ (ร้อยละ 71.77) และด้านที่มีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด คือ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (ร้อยละ 51.77) และเมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า รายการที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด ได้แก่ สพท.ขาดการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร (ความถี่=38.82) รองลงมาคือ สพท.ขาดการประเมินประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่เทียบกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (ร้อยละ 37.65) และ สพท.ขาดการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ร้อยละ 35.29)

สำหรับข้อเสนอแนะ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีข้อเสนอแนะคือ ควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในด้านการให้ความสำคัญ และประโยชน์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ และควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอบทสรุปของการวิจัยประกอบด้วย สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยจากประชากร ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 จำนวน 85 คน

1.2.2 ตัวอย่างที่ศึกษา

ตัวอย่างที่ศึกษา คือ การดำเนินการจัดการความรู้ ได้แก่ การเตรียมการ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผล กลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และการประเมินผล

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 แบบสอบถามแต่ละข้อมีค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระหว่าง 0.6-1.00 มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .96 เนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

2) สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นราธิวาส เขต 1

3) ปัญหาในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นราธิวาส เขต 1

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำส่งแบบสอบถามถึงบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นราธิวาส เขต 1 โดยตรง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 85 ฉบับ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยมี
สถิติที่ใช้ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ผลสรุปการวิจัยดังนี้

**1.3.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานราธิวาส เขต 1** พบว่าในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อ
พิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุดคือ การบ่งชี้ความรู้ รองลงมาคือ การเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแบ่งปัน
แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์สภาพการดำเนินการในรายด้าน มีดังนี้

ด้านการเตรียมการในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มี
รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะทำงานประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากกลุ่มงานต่างๆ ครอบคลุม
บุคลากรทุกฝ่าย รองลงมาคือ สพท.มีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ โดยกำหนดบทบาท
หน้าที่ชัดเจน ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการ
ความรู้

ด้านการบ่งชี้ความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มี
รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
รองลงมาคือ สพท.มีการวิเคราะห์นโยบายการจัดการความรู้จากส่วนกลาง ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด คือ สพท.มีการวิเคราะห์ สรุป หรือ จำแนกองค์ความรู้ที่ สพท. จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับ
ปานกลาง มีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการค้นหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ

รองลงมาคือ สพท.ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้ รองลงมาคือ สพท.มีการจัดทำระบบการค้นหาความรู้ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการบันทึก รวบรวมหรือ จัดเก็บความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการตรวจสอบวิเคราะห์ความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ รองลงมาคือ สพท.มีการปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหา ครบถ้วนสมบูรณ์ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการจัดทำความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และ ภาษาที่เข้าใจง่าย

ด้านการเข้าถึงความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการจัดทำความรู้เป็นหนังสือเวียนให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง รองลงมาคือ สพท.มีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ที่บุคลากรสามารถใช้งานได้ง่าย ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านทางอีเมลให้กับบุคลากร

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการยืมบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้เรียนรู้งาน รองลงมาคือ สพท.มีการจัดทำเอกสารความรู้แจกจ่ายให้กับบุคลากร ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากรภายในองค์กร อาจอยู่ในลักษณะของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บบอร์ดหรือ บล็อก

ด้านการเรียนรู้ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานเป็นคณะหรือทีม รองลงมาคือ บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติเกิดประสบการณ์ตรง

ด้านการประเมินผลในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง มีรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สพท.มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ รองลงมาคือ สพท.มีการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้ ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สพท.มีการวัดอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้จากการดำเนินการจัดการความรู้

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่าด้านที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ การเตรียมการ รองลงมาคือ การสร้างและแสวงหาความรู้ และด้านที่มีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด คือ การประมวล และกลั่นกรองความรู้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า รายการที่เป็นปัญหามากที่สุด ได้แก่ สพท.ขาดการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร รองลงมาคือ สพท.ขาดการประเมิน ประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่เทียบกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และ สพท.ขาดการ ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สำหรับข้อเสนอแนะ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีข้อเสนอแนะคือ ควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในด้านการให้ความสำคัญ และประโยชน์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ และควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพร ชา สวัสดิ์ (2550) ได้ทำการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีการจัดการความรู้อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจนัก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สพท.ขาดการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ขาดการวิเคราะห์ สรุป หรือจำแนกองค์ความรู้ที่ สพท.จะต้องดำเนินการเพิ่มเติม ขาดการบันทึก รวบรวมหรือจัดเก็บความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ขาดการจัดทำความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ขาดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากร ขาดการจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากรทั้งในลักษณะของการเผชิญหน้าและไม่เผชิญหน้า ขาดการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขาดการประเมินประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่เทียบกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยกระบวนการจัดการความรู้ที่ควรเร่งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้แก่ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของการดำเนินการต่ำสุด ซึ่งหากดำเนินการได้สำเร็จก็จะทำให้การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ประสบผลสำเร็จ

เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ปัจจัยเอื้อที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทั้งนี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ และการที่องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างแท้จริงนั้น ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรทุกระดับ

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีการดำเนินการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมีการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายส่วนกลาง มาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แซลลิส และ โจนส์ (Sallis & Jones, 2002:126-129) โดยได้ทำการวิจัยองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า วิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ และเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือบุคลากรมีเวลาปฏิบัติงานในระยะเวลาที่จำกัด จำเป็นต้องเดินทางไป-กลับตามระยะเวลาที่หน่วยรักษาความปลอดภัยกำหนด เวลาที่มีอยู่ส่วนใหญ่ถูกใช้ในการปฏิบัติงานประจำ ไม่มีเวลาในการพบปะสังสรรค์หลังเลิกงาน รวมทั้ง สพท.ขาดการนำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เว็บบอร์ดหรือบล็อก อีเมล จึงทำให้บุคลากรขาดโอกาสที่จะได้แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอฟสเทน (Epstein , 2000) โดยศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ได้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรูเบอร์ (Gruber , 2000) โดยศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมที่เปิดเผยและวางใจกัน มีอิทธิพลสำคัญต่อการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร และองค์กรควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรมซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกันมากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นที่จะเสนอแนะต่อผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

3.1.2 ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร เช่น เว็บบอร์ด บล็อก อีเมล เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในองค์กร ตลอดจนการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านั้นแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

3.1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น กลุ่มสนทนา เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หรืออื่นๆ ทั้งในลักษณะของการเผชิญหน้าและไม่เผชิญหน้า

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการจัดการความรู้จำแนกตามกลุ่มงานต่างๆ ของเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

3.2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการจัดการความรู้

3.2.4 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในบริบทที่แตกต่างกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ (2546) *กฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- จิราพร ชาญสวัสดิ์ (2550) “การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- จำลองณ์ ขุนพลแก้ว (2549) “สารพันปัญหาเครื่องจัดการความรู้” วารสารเพื่อเพิ่มผลผลิตสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 11, 62 (พฤษภาคม – มิถุนายน) โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)
- ัชชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548) *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร ธรรมกลการพิมพ์
- ทิพย์รัตน์ อดิวัฒน์ชัย (2550) “การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร ธรรมกลการพิมพ์
- โทมัส เอช คาเวนพอร์ท และ ลอเรนซ์ พรูแซค *การจัดการความรู้ เทคนิคในการแปลความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน* แปลจาก Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know โดย นิเทศ วิเทศ (2542) กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี
- น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) *การจัดการความรู้และคลังความรู้* กรุงเทพมหานคร เอสอาร์ พรินต์ติ้งแมส โปรดักส์
- บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์ทเน็ท
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส
- _____ (2549) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส
- บริษัทไอบีเอ็ม (2544) *Knowledge Management เพื่อการเรียนรู้และค้นหาอนาคต* วารสารไมโครคอมพิวเตอร์, 19(196), 112-114

- ปัญญา มาสุวรรณ (2551) “ระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ประพนธ์ ผาสุกขี (2548) การจัดการความรู้สู่นาครคที่ไฝฝน คั่นคั่นวันที่ 20 พฤษภาคม 2552 จาก <http://www.kmi.or.th/autopage/newkeyword.php>
- พรธดา วธเชยรปัญญา (2547) การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ กรุงเทพมหานคร เอ็กชเพอร์ทเน็ท
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” (2546) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก หน้า 4
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (2546) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 62 ก หน้า 13
- โมเดลปลาทุ (2552) คั่นคั่นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2552 จาก <http://gotoknow.org/file/anant0321/tuna.jpg>
- ยุทธนา แซ่เตยว (2547) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 กรุงเทพมหานคร นามมีบุคส์พับลิเคชั่นส์
- รุ่งเรอง ล้อมชูปฏิภาณ (2547) การบริหารสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประเทศไทย พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เดือนตุลา
- ลาวัลย์ สุขยั้ง (2550) “การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาหน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระพยการมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วสันต์ ลาจันทิก (2548) “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วิจารณ์ พานิช (2549) “KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM” กรุงเทพมหานคร ตถตา พับลิเคชั่น
- _____ (2552) “ประเภทของความรู้” คั่นคั่นวันที่ 11 พฤษภาคม 2552 จาก http://www.qa.su.ac.th/information/news/KM_KPI_470514.htm

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) *การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร จีววัฒน์ เอ็กซ์เพรส สมชาย นำประเสริฐชัย (2551) “การจัดการความรู้” ค้นคืนวันที่ 18 ตุลาคม 2551 จาก

<http://ku.ac.th/e~magazine/>

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ (2548) “การจัดการความรู้ : โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง” กรุงเทพมหานคร สำนักงานพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 (2550) *แผนปฏิบัติราชการปีงบประมาณ 2551-2554* นราธิวาส

_____ (2551) *แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551* นราธิวาส

อัญชณา ณ ระนอง (2548) “การจัดการความรู้” ใน *เอกสารประกอบการเรียนวิชาการจัดการปฏิบัติการ (รอ.701) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*

Awad, E.M. and Ghaziri, H.M. (2004). *Knowledge management*. Englandwood Cliffs, NJ : Pearson Education.

Choo, Chum Wei. (2000). “Working Knowledge: How Information Professionals Help Organisations Manage What They Know.” *Library Management*. 21,8 : 395-403.

Demarest, M. (1997). “Understanding Knowledge Management.” *Journal of Long Range Plannin*. 30,3 : 374-384.

Epstein, L.D. (2000). “Sharing knowledge in organization : How people use media to communication.” Unpublished doctoral dissertation, University of California. Berkeley.

Gregory, R. (2002). What is Knowledge Management. Retrieved March 20, 2010, from http://www.km-forum.org/what_is.htm.

Gruber, H.G. (2000). “Does organization culture affect the sharing of knowledge? : The case of a department in a high technology company.” Unpublished master’s thesis, Carleton University. Ottawa.

Henrie, Mogan and Hedgepeth, Oliver. (2003). “Size is important in knowledge Management.” *Journal of Knowledge Management Practice*. (November) : 7.

Kucza, Timo. (2001). Knowledge Management Process Model. Retrieved June 20, 2010, From <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.13.8887&rep=rep1&type=pdf>.

Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization*. New York : McGraw-Hill.

- Marquarde, Michael J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*.
New York : Irwin.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. (2000). *Classic work : Theory of Organization
Knowledge Creation*. New York, Oxford University. Press.
- O'Dell, C., Grayson, J., and Essaiades, N. (1998). *IF ONLY WE KNEW WHAT WE KNOW : The
Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. USA : The Free Press.
- Probst, G., Raub, S. and Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge : Building Blocks for
Success*. Chichester : John Wiley & Sons.
- Sallis, Edward and Jones, Gary. (2002). *Knowledge management in education*. London :
Kogan page.
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1995). *Knowledge-Creating Company : Harvard Business Review
on Knowledge management*. USA, Harvard Business School. Press.
- Trapp, Holger. (1999). Benefits of an intranet-based knowledge management system measuring
the effects. Retrieved March 20, 2009, From [http://www.avinci.de/
competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf](http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf).
- Wikstorm, Solvigand and Norman, Richard. (1994). *Knowledge and Value : A New Perspective
on Corporate Transformation*. London : T.J. Press (Padstow).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ

1. ชื่อ นายธนศ ขำเกิด

สถานที่ทำงาน 68/126 ซอยไทยนานท์ 4 ถนนสนามบินน้ำ ต.ท่าทราย อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท กศ.ม การบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

2. ชื่อ นางสาวสมร ยูวนิมิ

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยชุมชนนราธิวาส อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท กศ.ม ภาษาไทย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ศึกษาานิเทศก์ เชี่ยวชาญ (ระดับ 9)

3. ชื่อ นายดุสิตาก ตาเฒ่า

สถานที่ทำงาน โรงเรียนรามันห์ศิริวิทย์ อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท ศศ.ม การบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยาเขตปัตตานี

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ผู้อำนวยการ โรงเรียนรามันห์ศิริวิทย์

- ประธานเครือข่ายการจัดการเรียนรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา

เขต 1

4. ชื่อ นางสาวทองกร เดชปัญญา

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท ปร.ม. รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตหาดใหญ่

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ
- คณะกรรมการการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส
เขต 1

5. ชื่อ นายวุฒิ ศรีสุวรรณวิเชียร

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี ค.บ. วิทยาศาสตร์ทั่วไป สถาบันราชภัฏยะลา

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- หัวหน้าศูนย์ไอซีที สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ
- คณะกรรมการการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส
เขต 1

ภาคผนวก ข

หนังสือสำเนาขอความร่วมมือในการวิจัย



ที่ ศธ 0522.16 (บ) / 511

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕๕ กันยายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายธนศ ขำเกิด

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสุรณม์ ย่อนทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1” โดยมี ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามโครงการค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ชั้นหนึ่งแล้ว และเพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนท่านด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทักกี้ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ) / ๒13

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพลู อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๒ กันยายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสมร ชวนิณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสุธรรม อ่อนทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1” โดยมี ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามโครงการค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ขั้นหนึ่งแล้ว และเพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษานำเรียนท่านด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินตานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ) / ๕71

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๒ กันยายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายคุณลาภ ตาละ๊ะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายอนุสรณ์ อ่อนทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1” โดยมี ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามโครงการค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว และเพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษานำเรียนท่านด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินนาคูรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศบ 0522.16 (บ) / ๕๖๖

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ กันยายน ๒๕๕๒

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวทองกร เดชปัญญา

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสุธรรม อ่อนทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1” โดยมี ดร.เก็งกนก เอื้อวงศ์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามโครงการค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ขั้นหนึ่งแล้ว และเพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนท่านด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทักดี จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศษ 0522.16 (บ) / 351

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๒ กันยายน 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวุฒิ ศรีสุวรรณวิเชียร

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายอนุสรณ์ อ่อนทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษาศาสาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1" โดยมี ดร.เก็งกนก เอื้อวงศ์ เป็นที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามโครงการค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

ในการจัดทำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือเพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว และเพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีความสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนท่านด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทักคี จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870 โทรสาร 0 2503 3566-7

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับสภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

ตอนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์และความร่วมมือ

นายอนุสรณ์ อ่อนทอง

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา

สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบ () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. ปัจจุบันอายุ

() ช่วงอายุ 20 - 29 ปี

() ช่วงอายุ 30 - 39 ปี

() ช่วงอายุ 40 - 49 ปี

() ช่วงอายุ 50 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงานของท่าน

() 1 - 10 ปี

() 11 - 20 ปี

() 21 - 30 ปี

() 31 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

() ผู้บริหาร

() บุคลากรกลุ่มงานต่างๆ

() ช่วยปฏิบัติราชการ

() อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าการดำเนินการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดระดับการตัดสินใจเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	การดำเนินการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1. การเตรียมการ							
1.	สพท. มีการจัดกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในเขตพื้นที่การศึกษา						()
2.	สพท. มีการดำเนินการชี้แจงให้บุคลากร ทราบแนวทางในการจัดการความรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา						()
3.	สพท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน						()
4.	คณะกรรมการประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากกลุ่มงานต่างๆครอบคลุมบุคลากรทุกฝ่าย						()
5.	สพท. มีการจัดทำแผนการดำเนินการจัดการความรู้						()
6.	แผนการจัดการความรู้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้						()
7.	สพท. มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้						()
2. การบ่งชี้ความรู้							
1.	สพท. มีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร						()
2.	สพท. มีการวิเคราะห์นโยบายการจัดการความรู้จากส่วนกลาง						()
3.	สพท. มีการจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร						()
4.	คณะกรรมการและบุคลากรมีการสำรวจองค์ความรู้ที่มีอยู่ใน สพท. จาก						()

ข้อ	รายการ	การดำเนินการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	เอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน หรือบุคลากร						
5.	คณะทำงานและบุคลากรมีการสำรวจองค์ความรู้ที่ยัง ไม่มีจากเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน หรือบุคลากร						()
6.	สพท.มีการวิเคราะห์ สรุป หรือ จำแนกองค์ความรู้ที่ สพท. จะต้อง ดำเนินการเพิ่มเติม						()
	3. การสร้างและแสวงหาความรู้						
1.	บุคลากรใน สพท.มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆจากงานที่ ปฏิบัติงานอยู่						()
2.	สพท.มีการจัดการศึกษาดูงานจากองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันซึ่งมี แบบปฏิบัติที่ดี						()
3.	สพท.ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร						()
4.	สพท.มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากองค์กรที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่ แตกต่างกัน						()
5.	สพท.มีการเสาะแสวงหาความรู้จากที่ปรึกษาการจัดการความรู้						()
6.	สพท.มีการค้นหาความรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ						()
7.	สพท.มีแสวงหาโดยการเรียนรู้จากการเทียบเคียงกับบุคคลหรือ หน่วยงานอื่น						()
8.	สพท.มีการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว						()
	4. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ						
1.	สพท.มีการจัดแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ						()
2.	สพท.มีการจัดทำบัญชีรายชื่อความรู้แยกตามประเภท						()
3.	สพท.มีการบันทึก รวบรวม หรือจัดเก็บความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร						()
4.	สพท.มีการจัดทำแฟ้มสะสมงานปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)						()
5.	สพท.มีการบันทึก รวบรวม หรือจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบ อินเทอร์เน็ต						()
6.	สพท.มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลความรู้						()
7.	สพท.มีการจัดทำระบบการค้นหาความรู้						()

ข้อ	รายการ	การดำเนินการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้						
1.	สพท.มีการตรวจสอบวิเคราะห์ความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์						()
2.	สพท.มีการจัดทำความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่าย						()
3.	สพท.มีการปรับปรุงความรู้ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์						()
4.	สพท.มีการประมวลความรู้ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร						()
	6. การเข้าถึงความรู้						
1.	สพท.มีการฝึกอบรม โดยการใช้เนื้อหาจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร						()
2.	สพท.มีการจัดทำความรู้เป็นหนังสือเวียนให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง						()
3.	สพท.มีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ที่บุคลากรสามารถใช้งานได้ง่าย						()
4.	สพท.มีการจัดทำเว็บบอร์ดเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากร						()
5.	สพท.มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านทางอีเมลให้กับบุคลากร						()
6.	สพท.มีการกำหนดระดับของการเข้าถึงข้อมูล เช่น การกำหนดชื่อผู้ใช้ และรหัสผ่านให้กับสมาชิก						()
7.	สพท.มีการจัดทำคู่มือการเข้าถึงความรู้ในรูปแบบต่างๆ						()
8.	สพท.มีการประชาสัมพันธ์แหล่งเข้าถึงความรู้ในแก่บุคลากร						()
	7. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้						
1.	สพท.มีการจัดทำเอกสารความรู้แจกจ่ายให้กับบุคลากร						()
2.	สพท.มีการจัดทำซีดีความรู้แจกจ่ายให้กับบุคลากร						()
3.	สพท.มีการสอนงาน โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร						()
4.	สพท.มีการจัดกลุ่มสนใจยามว่างเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์						()
5.	สพท.มีการให้บุคลากรได้มีโอกาสสับเปลี่ยนงานกัน เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถเรียนรู้งานได้หลากหลาย						()
6.	สพท.มีการยืมบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมาช่วยในการ						()

ข้อ	รายการ	การดำเนินการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กร ได้เรียนรู้งาน						
7.	สพท.มีการจัดเวทีแสดงความคิดเห็นให้กับบุคลากรภายในองค์กร อาจอยู่ในลักษณะของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บบอร์ดหรือบล็อก						()
	8. การเรียนรู้						
1.	บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการศึกษาเอกสารความรู้ต่างๆ						()
2.	บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติเกิดประสบการณ์ตรง						()
3.	บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานเป็นคณะหรือทีม						()
4.	บุคลากรมีการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย						()
5.	บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน						()
	9. การประเมินผล						
1.	สพท.มีการจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะ						()
2.	สพท.มีการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้						()
3.	สพท.มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้						()
4.	สพท.มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการจัดการความรู้						()
5.	สพท.มีการนับสถิติผู้เข้ามาใช้ความรู้จากการเข้าถึงความรู้วิธีการต่างๆ						()
6.	สพท.มีการวัดอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้จากการดำเนินการจัดการความรู้						()

**ตอนที่ 3 ปัญหา และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานราธิวาส เขต 1**

1. ท่านคิดว่าการเตรียมการในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () สพท.มีนโยบายการจัดการความรู้ไม่ชัดเจน
- () ขาดการชี้แจงแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- () ขาดงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้
- () คณะทำงานการจัดการความรู้ไม่ครอบคลุมทุกฝ่าย
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

2. ท่านคิดว่าการบ่งชี้ความรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () สพท.ขาดการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
- () บุคลากรขาดความร่วมมือในการสำรวจองค์ความรู้ภายในองค์กร
- () บุคลากรขาดความร่วมมือในการสำรวจองค์ความรู้ที่องค์กรขาดอยู่และจำเป็นจะต้องดำเนินการจัดหา
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

3. ท่านคิดว่าการสร้างและแสวงหาความรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () บุคลากรขาดการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ
- () สพท.ขาดการส่งเสริมการอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงาน
- () สพท.ขาดการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ครอบคลุมและหลากหลาย
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

4. ท่านคิดว่าการจัดความรู้ให้เป็นระบบในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () บุคลากรขาดความรู้ในการจัดระบบความรู้
- () สพท.ขาดเครื่องมือในการจัดระบบความรู้
- () บุคลากรขาดความรู้การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

5. ท่านคิดว่าการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () การจัดรูปแบบของความรู้ไม่เหมาะสม
- () ความรู้ที่ได้ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

6. ท่านคิดว่าการเข้าถึงความรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () สพท.ขาดเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้
 () สพท.ขาดการประชาสัมพันธ์แหล่งเข้าถึงความรู้ต่างๆ
 () การเข้าถึงความรู้มีขั้นตอนยุ่งยาก
 () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ข้อเสนอแนะ.....

7. ท่านคิดว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () สพท.ขาดการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 () สพท.ขาดบุคลากรแกนนำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ข้อเสนอแนะ.....

8. ท่านคิดว่าการเรียนรู้ในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () สพท.ขาดการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร
- () บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

9. ท่านคิดว่าการประเมินผลในการดำเนินการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

- () สพท.ขาดการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการจากแหล่งการเข้าถึงความรู้ต่างๆ
- () สพท.ขาดการประเมินประโยชน์ของความรู้ที่มีอยู่เทียบกับประสิทธิภาพการทำงาน
ของบุคลากร
- () อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ง

ค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ ๑1 แสดงค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence : IOC)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. การเตรียมการ						
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	0	+1	+1	0.8
3	+1	+1	0	+1	+1	0.8
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2. การปฐมนิเทศ						
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	0	+1	+1	0.8
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	1
3. การสร้างและแก้แวงหาคำนิ						
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	-1	+1	0.6
6	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	+1	+1	+1	+1	+1	1
8	+1	+1	0	+1	+1	0.8
4. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ						
1	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	0	0.8
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	1
7	+1	+1	+1	0	+1	0.8
5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้						
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
6. การเข้าถึงความรู้						
1	+1	+1	+1	+1	0	0.8
2	+1	+1	+1	+1	0	0.8
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	0	0.8
7	+1	+1	+1	+1	0	0.8
8	+1	+1	+1	+1	+1	1
7. การเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้						
1	+1	+1	0	+1	+1	0.8
2	+1	+1	0	+1	+1	0.8
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	0	0.8
5	+1	+1	0	+1	+1	0.8
6	+1	+1	+1	+1	0	0.8
7	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
8. การเรียนรู้						
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
9. การประเมินผล						
1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	+1	+1	1

นายสุสรณ์ อ่อนทอง

2502302330

บริหารการศึกษา

31/05/2553

ตาราง ง2 แสดงค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficients) ของครอนบาค (Cronbach)

S C A L E : All Variables

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	180.10	1119.059	.557	.969
a2	180.13	1106.395	.672	.969
a3	180.07	1115.582	.582	.969
a4	179.97	1133.413	.232	.970
a5	180.33	1125.264	.461	.969
a6	180.20	1126.510	.439	.969
a7	180.47	1096.533	.774	.968
b1	179.83	1124.902	.408	.969
b2	179.83	1122.489	.410	.969
b3	179.83	1116.351	.566	.969
b4	179.90	1107.817	.693	.968
b5	179.93	1113.168	.716	.969
b6	180.13	1112.809	.695	.969
c1	180.10	1117.610	.586	.969
c2	180.17	1114.489	.571	.969
c3	179.90	1120.300	.526	.969
c4	180.20	1107.131	.714	.968
c5	180.17	1112.833	.711	.969
c6	180.00	1121.586	.515	.969
c7	179.97	1109.895	.665	.969

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c8	180.63	1104.171	.769	.968
d1	180.27	1096.616	.822	.968
d2	180.23	1097.013	.801	.968
d3	180.30	1099.803	.785	.968
d4	180.17	1115.937	.574	.969
d5	180.23	1107.633	.720	.968
d6	179.90	1109.128	.746	.968
d7	179.97	1102.999	.833	.968
e1	180.03	1098.792	.805	.968
e2	180.33	1105.678	.736	.968
e3	180.30	1104.907	.768	.968
e4	180.23	1113.495	.738	.969
f1	180.17	1112.420	.720	.969
f2	180.10	1100.921	.787	.968
f3	180.07	1111.582	.595	.969
f4	179.97	1103.344	.687	.968
f5	180.30	1084.769	.898	.968
f6	180.17	1104.282	.718	.968
f7	180.30	1102.079	.781	.968
f8	180.03	1107.344	.691	.968
g1	180.33	1108.230	.727	.968
g2	180.47	1101.154	.794	.968
g3	180.47	1102.809	.732	.968
g4	180.53	1102.326	.722	.968

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g5	180.43	1106.392	.654	.969
g6	180.27	1120.064	.504	.969
g7	180.50	1097.155	.784	.968
h1	179.33	1145.333	-.040	.980
h2	179.97	1107.137	.626	.969
h3	179.70	1104.562	.717	.968
h4	179.90	1111.128	.605	.969
h5	179.80	1114.648	.597	.969
i1	180.13	1112.947	.618	.969
i2	180.07	1113.720	.616	.969
i3	180.07	1098.064	.761	.968
i4	180.37	1101.275	.763	.968
i5	180.37	1092.861	.807	.968
i6	180.47	1096.189	.779	.968

Cases 58 items

N of Items = 30

Alpha = .969

Standardized item alpha = .979

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายอนุสรณ์ อ่อนทอง
วันเดือนปีเกิด	18 มีนาคม 2523
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง
ประวัติการศึกษา	- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เอกวิทยาการคอมพิวเตอร์) จากสถาบันราชภัฏยะลา ปีการศึกษา 2545 - ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู สาขาการสอน จากสถาบันราชภัฏยะลา ปีการศึกษา 2546
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนนราสิกขาลัย อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส