



การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดย

นายอิทธิกร ตานะโก

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาบริหารรัฐกิจ

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดย

นายอิทธิกร ตานะโก



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาบริหารรัฐกิจ

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE STUDY OF INFLUENTIAL FACTORS ON
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS
CASE STUDY : SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

BY

MR. ITTIKORN TANAGO

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS

(POLITICAL SCIENCE)

PUBLIC ADMINISTRATION

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายอิทธิกร ตานะโก

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา :
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

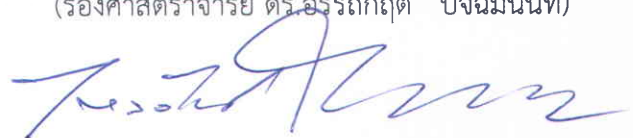
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2559

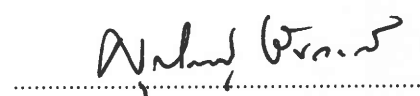
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรรถฤต ปังฉิมนันท์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภสวัสดิ์ ชัยวาลย์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ชื่อผู้เขียน	นายอิทธิกร ตานะโก
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา / คณะ / มหาวิทยาลัย	สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” มีความมุ่งหมายที่จะทำการศึกษาลึถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งนำมาใช้ในการบริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีงบประมาณ 2555-2557 ทั้งนี้การศึกษานี้ครอบคลุมหน่วยงานภายในที่ทำการศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ หน่วยงานจัดการเรียนการสอนคือสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ส่วนหน่วยงานสายสนับสนุนคือสำนักหอสมุดกลาง เพื่อเป็นตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีลักษณะแตกต่างกัน แม้ว่าทั้ง 2 หน่วยงานจะมีลักษณะเด่นชัดที่แตกต่างกัน ผ่านการวิเคราะห์ผ่านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด 2) การสนับสนุนของผู้บริหาร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การติดตามและการประเมินผล โดยกระบวนการศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีวิเคราะห์แบบเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis Research) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ด้วยการศึกษาเก็บข้อมูลเอกสารที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) จากบุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ และนำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์

อย่างไรก็ดี ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยตามกรอบแนวคิดในการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด

หน่วยงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเริ่มต้นการลองผิดลองถูก ด้วยการกำเนิดความรู้และกระแสเครื่องมือการจัดการใหม่ จนนำการจัดการความรู้ไปปรับใช้ได้เองตามภารกิจและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ ตามเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ ดังนั้นความรู้ความเข้าใจแนวคิดจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ เพื่อประสพผลสำเร็จในอนาคตต่อไป

2) การสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้บริหารหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่ทำการศึกษากลับ 2 แห่ง นำความรู้ความเชี่ยวชาญพื้นฐานนำมาจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สังสมประสบการณ์ นำไปสู่พื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารมีความพร้อมเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างเต็มที่ในการเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ อาทิเช่น การฝึกอบรม การถอดแบบบทเรียน การถ่ายทอดจากผู้มีประสบการณ์ตรงจากบุคลากรที่มีอายุการทำงานสูง เป็นต้น พร้อมทั้งผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อบุคลากร ส่งผลดีต่อความตั้งใจของบุคลากรในหน่วยงานในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้

3) วัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษา พบว่า หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษามีวัฒนธรรมองค์การ เต็มไปด้วยบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเป็นประสบการณ์ร่วมกัน จนยอมรับเป็นความเคยชินของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ผสมผสานกับการทำความเข้าใจถึงความจำเป็นในการจัดการความรู้ จนมีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ จากบุคลากรรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง

4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้น รองรับภาระงานกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานที่ทำการศึกษากลับ 2 หน่วยงาน เทคโนโลยีสารสนเทศให้งานมีระบบมากขึ้น ประหยัดเวลาในการทำงาน นำเทคโนโลยีสารสนเทศปรับใช้งานบริการเชื่อมต่อกับความรู้ในช่องทางต่าง ๆ อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างต่อเนื่อง

5) การติดตามและการประเมินผล

แต่ละหน่วยงานที่ทำการศึกษาในที่นี้ของหน่วยงานทั้ง 2 แห่ง พบว่า หน่วยงานมีตัวชี้วัดการจัดการความรู้ และมีแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ แต่กระบวนการติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้น้อย และไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย เน้นการ

วัดความรู้สึกความพึงพอใจหลังกิจกรรมการจัดการความรู้เท่านั้น ทั้งนี้จึงควรมีการพัฒนาการติดตาม และประเมินผลหลังกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

ทั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะสำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ สถาบันอุดมศึกษา กล่าวคือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒควรมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความ ชัดเจนและทันต่อประเด็นการจัดการความรู้ในการดำเนินงานปัจจุบัน ในขณะเดียวกันหน่วยงานที่ ทำการศึกษาต้องอาศัยเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และต้องตระหนักในการจัดการความรู้อยู่ ตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, และวัฒนธรรมองค์การ



Independent Study Title	THE STUDY OF INFLUENTIAL FACTORS ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS CASE STUDY : SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY
Author	Mr. Ittikorn Tanago
Degree	Master of Arts (Political Science)
Major Field/ Faculty/ University	Public Administration Faculty of Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Trairat Pokapalakorn, Assoc. Prof. Dr.
Academic Years	2015

ABSTRACT

The study of influential factors on knowledge management in educational institutions Case Study : Srinakharinwirot University is aimed to study the five factors as well as possible problems, weak points and the suggestions for knowledge management within the Srinakharinwirot University during the fiscal year 2013 and 2015 so as to gain the findings to apply for problem solving and organizational development. The research process is mainly conducted in the School of Economics and Public Policy and the Central library of Srinakharinwirot University. According to the literature review, the knowledge management of educational institution is generally affected by five main factors: Understanding of Knowledge Management, the Support of Executive officers, Organizational Culture, Information and Technological Advancement and the following evaluation.

The research methodology adopts the descriptive and analytical approaches based on the data collected by document review and interview structured by the studied five main factors.

The findings according to five main influential factors can be revealed as follows:

1) The Understanding of Knowledge Management

Both studied educational institutions mainly adopted the trial and error as the means to gain the concept of Knowledge Management. However, the study on their recent approach for knowledge management revealed that the personnel of both institutions have been integrated the concept of knowledge management into their designated responsibilities, which resulted in the professional improvement.

2) The Support of Executive officer

The executive officers increasingly motivated the participation by personnel of both institutions in activities to promote the Knowledge Management integration in responsibilities in forms of seminar, training and knowledge application. The stimulus to provoke the willpower and awareness to perceive the importance of knowledge management was also utilized. Accordingly, the finding shows their increasing determination to handle the assigned duties.

3) Organizational Culture

The organizational culture has significantly transformed after the implementation of Knowledge Management concept, which can be observed in aspect of the increase in knowledge sharing among personnel and the knowledge passing on from one generation to another until this becomes part of organizational practice.

4) Information and Technological Advancement

The research found that the Knowledge Management notion also led to the betterment in information and technological management. Both institution hence have the capability to handle the approaching challenges together with the higher expectation in quality due to the fast-paced alteration in globalization era.

5) The following evaluation

Both institution developed the several indicators and operation plans to be applied for knowledge Management Integration into practice. However, only the satisfaction evaluation after the activity participation is currently used in the knowledge Management evaluation, so the insufficiency in the following assessment and evaluation is also one of essential elements for the further improvement.

After thoroughly considering and analyzing the study, I can gain the conclusive body of knowledge that Srinakharinwirot University should provide more emphasis on Knowledge Management with the concrete and practical activities as well as the tangible evaluation so that the concept can be fully utilized for the sustainable development for the organization.

Keywords: Knowledge Management, Human Resource Management, Cultural Organization



กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา สั่งสอนชี้แนะแนวทางในการจัดทำการค้นคว้าอิสระ รวมถึงตรวจแก้ไขการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถกฤต ปัจฉิมนันท์ ประธานกรรมการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้คำแนะนำเพื่อให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ บุคลากรสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และฝ่ายประกันคุณภาพทางการศึกษา สำหรับความช่วยเหลือในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่สละเวลาให้ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำการค้นคว้าอิสระ

ขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษา สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษามาโดยตลอดขอบคุณความช่วยเหลือมากมายที่ได้รับจากมิตรสหายทั้งหลายของผู้ศึกษาที่ได้สนับสนุนการทำการค้นคว้าอิสระอย่างยิ่ง

หากการศึกษามีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขออภัยไว้ ณ ที่นี้

นายอิทธิกร ตานะโก

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 คำถามการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตในการศึกษา	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้	20
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
2.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา	38
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	41
3.1 วิธีการเก็บข้อมูล	41

	(9)
3.2 กลุ่มประชากรเป้าหมายในการศึกษา	41
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	42
3.4 ขั้นตอนการศึกษา	43
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	44
บทที่ 4 การจัดการความรู้ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอนและหน่วยงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	45
4.1 ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	45
4.2 ข้อมูลพื้นฐานและการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ และนโยบายสาธารณะ	53
4.3 ข้อมูลพื้นฐานและการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง	64
บทที่ 5 อภิปรายผลการศึกษา	78
5.1 บุคลากรของหน่วยงานเกิดความรู้ความเข้าใจแนวคิดการจัดการความรู้	78
5.2 ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดการความรู้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของมหาวิทยาลัย	84
5.3 วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันส่งผลต่อการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงาน	91
5.4 เทคโนโลยีสารสนเทศมีความโดดเด่นในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยอย่างมาก	97
5.5 กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ แต่ละหน่วยงานขาดความชัดเจน	101
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	106
6.1 สรุปผลการศึกษา	107
6.2 ข้อเสนอแนะ	109
รายการอ้างอิง	112
ประวัติผู้เขียน	117

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 เปรียบเทียบแนวคิดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้	25
4.1 แสดงอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนของสำนักวิชา เศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	56
4.2 แสดงอัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการของสำนักวิชา เศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ จำแนกตามตำแหน่งผลงานทางวิชาการในปัจจุบัน	57
4.3 แสดงการจัดสรรงบประมาณที่มีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ของ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ	62
4.4 กิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมการจัดการความรู้แต่ละสาย ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2556–2558	63
4.5 แสดงจำนวนบุคลากรของสำนักหอสมุดกลางอัตรากำลังจำแนกตามหน่วยงาน	66
4.6 แสดงจำนวนบุคลากรของสำนักหอสมุดกลางอัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งงาน	67
4.7 แสดงการจัดสรรงบประมาณที่มีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง ปีการศึกษา 2555–2556	74
4.8 แสดงการจัดสรรงบประมาณที่มีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง ปีการศึกษา 2557	75
5.1 แสดงจำนวนกิจกรรมการจัดการความรู้ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง ปีการศึกษา 2555–2557	88
5.2 เปรียบเทียบภารกิจและความรับผิดชอบของสำนักงานผู้อำนวยการ และงานบริการ	94

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้	8
2.2 กระบวนการการเปลี่ยนสถานะของความรู้	10
2.3 กรอบความคิดของการจัดการความรู้ของ SPRING	15
2.4 กระบวนการจัดการความรู้ในส่วนราชการ	17
4.1 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)	48
4.2 เกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553	51
4.3 เกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557	53
4.4 โครงสร้างของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ	58
4.5 วิธีการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ตามวงจร PDCA	60
4.6 โครงสร้างของสำนักหอสมุดกลาง	70
4.7 วิธีการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลางตามวงจร PDCA	71

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในบริบทพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ด้วยความเป็นระบบทุนนิยม (Capitalism) และโลกาภิวัตน์ (Globalization) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในโลกอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ไม่ว่าจะเป็นมิติทางการเมือง มิติทางการศึกษา มิติทางเศรษฐกิจ มิติทางสังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งสร้างความได้เปรียบเชิงคู่แข่ง (Competitive Advantage) ระหว่างองค์กรทุกระดับ และนำมาสู่การแพร่ขยายความเป็นโลกไร้พรมแดน (Borderless World) อย่างรวดเร็ว

การปรับเปลี่ยนอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพมากขึ้น สามารถเรียนรู้และดำเนินงานได้หลายประการ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประโยชน์จากระบบการแนะนำตัว (Resuming) และมีระบบกระบวนการคิดอย่างอิสระ (Independent Thinking) ทำให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่เกิดความพยายามทุ่มเทความสำเร็จในงานหรือความสำเร็จในชีวิตการทำงาน คิดอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้การพัฒนากำลังมนุษย์ การค้นคว้า วิจัยและพัฒนา (Research and Development) ถือเป็นการการลงทุนที่มีมูลค่าอย่างมากซึ่งการบริหารองค์กรในอนาคต มุ่งสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร จึงมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมต่อกลยุทธ์ และโครงสร้างใหม่ที่เกิดขึ้นอีกด้วย (เสนห์ จุ้ยโต, 2547, น. 220-221)

ความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล ความรู้ และข่าวสารต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดเข้ามาอยู่ด้วยกัน เป็นผลมาจากจากเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และการสื่อสาร ในเวลาต่อมา ความสำคัญและความจำเป็นของเครื่องมือในการจัดการ (Management Tools) ได้เข้ามามีบทบาทช่วยในการบริหารงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน พร้อมกับการขับเคลื่อนของสังคมที่มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด อาจกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และรูปแบบพิเศษต่าง ๆ ได้มีการนำเครื่องมือการจัดการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันการบริหารเริ่มมีลักษณะสลับซับซ้อน (Complexity) มากกว่าในอดีตอย่างมาก เนื่องจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร ตัวอย่างเช่น ต้นทุนทางการบริหาร คุณภาพการบริการต่อผู้มารับบริการ กระบวนการบริหารของหน่วยงานที่มีความล่าช้า การฉ้อราษฎร์

บังหลวงในการทำงาน ความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น การแข่งขันระหว่างหน่วยงานอย่างรุนแรง กระแสความนิยมของการรับเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ การยอมรับจากภาคสาธารณะ การผลักดันและน่านโยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัติในฐานะเครื่องมือการจัดการอย่างหนึ่ง ประกอบกับกระแสแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ได้แพร่หลาย นโยบายสาธารณะต้องการที่จะปรับปรุงองค์การภาครัฐให้มีความทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้องค์การนำเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ มาใช้อย่างจริงจังเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้น ระยะเวลาต่อมาหน่วยงานต่าง ๆ ต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งงบประมาณ ระยะเวลา และทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก ในการนำเครื่องมือการจัดการมาใช้ส่งเสริมการบริการที่ดีขึ้นขององค์การ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างตลอดเวลา และในอนาคตยังจะต้องเตรียมรับมือกับเครื่องมือการจัดการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอีกอย่างต่อเนื่อง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 3-5)

กระแสการปฏิรูปราชการ (Administrative Reform) หรือในปัจจุบันนิยมใช้การปฏิรูปการบริการสาธารณะ (Public Service Reform) จัดเป็นพัฒนาการของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และเป็นกระบวนการของการสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการบริหารจัดการ มีจุดมุ่งหมายทำให้เกิดกระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังปรับปรุงส่งเสริมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผน และนับว่าเป็นกระบวนการวิธีที่สำคัญอย่างหนึ่งและมีความจำเป็นในความท้าทายกับความไม่แน่นอน และความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ถือได้ว่า แนวคิดจากการจัดการภาครัฐแนวใหม่อิงกับแนวคิดการปฏิรูปที่เกิดขึ้นโดยส่วนใหญ่ (อัมพร อารังลักษณ์, 2553, น. 11)

จากการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ระบบราชการไทยมีการนำแนวคิดเครื่องมือการจัดการจัดการความรู้มาใช้ พิจารณาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ที่ได้กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องมีการส่งเสริมและมุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ (Vision) และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ นอกจากนี้ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ส่วนราชการทั้งหลายจะต้องมีการดำเนินการให้มีการจัดการ

ความรู้ขึ้นในส่วนราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นไป โดยกำหนดให้การจัดการความรู้ถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีพันธกิจหน้าที่หลักในการผลิตและพัฒนาบุคคลแก่สังคม การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม การให้บริการวิชาการต่อสังคม และการทำงานบำรุงวัฒนธรรมและศิลปะ มีสถานะเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ ได้ดำเนินการในการจัดการความรู้เช่นเดียวองค์กรและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เช่นกัน ซึ่งการจัดการความรู้นับว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาองค์กรและสร้างรายได้เปรียบเนื่องจากสถานะของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน ดังที่ วิทยากร เชียงกุล กล่าวว่า ในปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีจำนวนสถาบันการศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่กลับไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของประชากร โดยเฉพาะจำนวนเยาวชนต่ำลง (www.onec.go.th/onec_web/main.php, วันที่สืบค้น 7/06/2559) ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการแข่งขัน เนื่องจากประชากรเกิดน้อย ทำให้ปัจจัยนำเข้าลดลงอย่างชัดเจน

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงได้กำหนดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี (พ.ศ. 2553–2567) กล่าวคือ เป้าประสงค์ที่ 5.5 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในกลยุทธ์ที่ 2 จัดทำองค์ความรู้และเผยแพร่ให้บุคลากรตระหนักรู้ในระเบียบและข้อบังคับ ครอบคลุม โครงการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน ซึ่งหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการ เพราะเป็นหน่วยงานที่มีทั้งความรู้แบบนัยหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จากการตรวจสอบและมีการประเมินผลจากการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันระดับอุดมศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา โดยส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีมาก

ด้วยกลไกประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งการประเมินผลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นทั้งคณะ หน่วยงาน สถาบัน สำนักและศูนย์ ตลอดจนมีการส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ เพื่อพัฒนาตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล จนถึงส่วนรวม ทำให้มีการสร้างและขยายองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ด้วยความเป็นมหาวิทยาลัย

นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยังมีเครือข่ายสำคัญพัฒนาความร่วมมือในโครงการต่าง ๆ ระหว่างสถาบันทางการศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรระหว่างประเทศ โดยมีกิจกรรมในโครงการแลกเปลี่ยนต่าง ๆ และกิจกรรมเพื่อชุมชน เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันการศึกษา เพื่อนำไปสู่สังคมบนฐานความรู้

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจต่อ “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกทำการศึกษาด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัย จากหน่วยงานจัดการเรียนการสอนและหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง เพื่อเป็นตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีลักษณะแตกต่างกัน แม้ว่าทั้ง 2 หน่วยงานภายในจะมีลักษณะเด่นชัดที่แตกต่างกัน โดยสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ จะโดดเด่นในเรื่องของช่องทางการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทั้งทางด้านการเรียนการสอน การบริการต่อสังคม โดยมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและพัฒนาทั้งองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้มีการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้หน่วยงานสนับสนุนที่ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเช่นกัน กล่าวคือ สำนักหอสมุดกลาง ถึงแม้ว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนและมีลักษณะงานประจำ แต่กลับมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การศึกษาครั้งนี้ทำให้เปรียบเทียบความแตกต่างในการจัดการความรู้ทั้งในหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสายสนับสนุน และเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานภายในทั้ง 2 รูปแบบถึงแม้ว่ามีความแตกต่างกัน แต่กลับประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 ศึกษาการดำเนินงานและกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษา โดยเลือกศึกษาหน่วยงานจัดการเรียนการสอนและหน่วยงานสนับสนุน

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน

1.2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อไปในอนาคต

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นอย่างไร

1.3.2 ระบบการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน มีความสัมพันธ์อย่างไรต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

1.4 ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คือสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะและสำนักหอสมุดกลาง โดยครอบคลุมการศึกษาการดำเนินการของหน่วยงานจัดการเรียนการสอนและหน่วยงานสนับสนุน จำนวน 2 หน่วยงานที่มีการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานตามการจัดการความรู้ของหน่วยงานนั้น พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในช่วงปีการศึกษา 2556–2558 (ปีงบประมาณ 2555–2557)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน

1.5.2 เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้เฉพาะในการศึกษาครั้งนี้ ไว้ดังต่อไปนี้

1.6.1 การบริหาร หมายถึง กิจกรรมหลัก ๆ ทั้ง การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมองค์การ ตลอดจนกระบวนการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.6.2 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน จะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เกิดการกระจายความรู้ทั้งองค์การ เพื่อการทำงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านบุคลากรขององค์การ จากภายในและภายนอกขององค์การ ทำให้เกิดความได้เปรียบ ความเปลี่ยนแปลง และความอยู่รอดต่อไป

1.6.4 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ประกอบด้วย จารีต แบบแผน บรรทัดฐาน พฤติกรรม ความรู้ ความเชื่อ ความคิดความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของบุคลากรจำนวนหนึ่งหรือคนส่วนใหญ่ภายในองค์การ เพื่อเรียนรู้จนสามารถทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

1.6.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้คนให้สามารถดำเนินงานตามความมุ่งหวังขององค์การ ผ่านการวางแผน การสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาดำเนินงานในองค์การ ด้วยทักษะ ความรู้ความสามารถ และปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นำไปสู่เป้าหมายในอนาคต

1.6.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะ และประสบการณ์ ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ จนบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จเดียวกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ
ความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้
การกำกับดูแลของรัฐ เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติตามพันธกิจต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม
ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
โดยสามารถจำแนกเป็นประเด็นได้ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

2.1.2 ความหมายของการจัดการความรู้

2.1.3 วัตถุประสงค์การจัดการความรู้

2.1.4 กระบวนการจัดการความรู้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

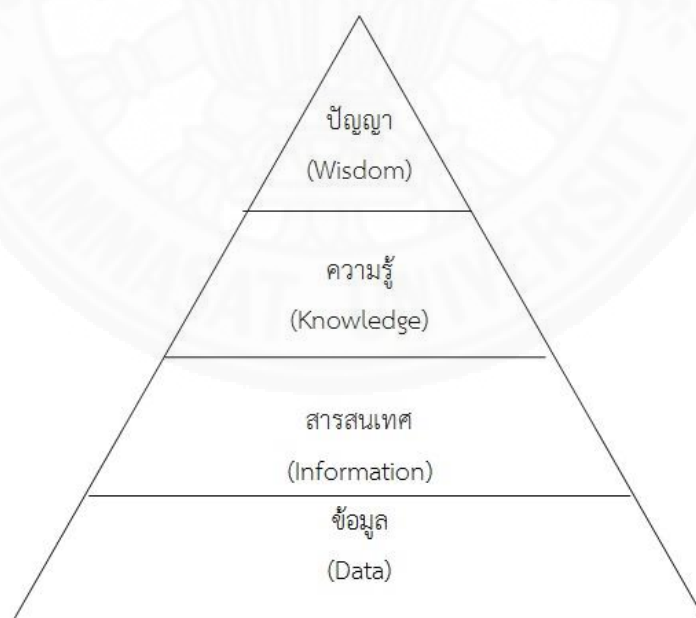
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความรู้ที่สะสมและสืบทอดต่อกันมาในตัวบุคคลที่อยู่ภายในองค์กร ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่องค์กรควรจะต้องเก็บรักษาและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าให้มากที่สุด เพราะความรู้เหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานและพัฒนาองค์กรอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเชิงคู่แข่งชั้นให้กับองค์กร ทั้งนี้ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Personal Knowledge) นั้น มักมีลักษณะที่เป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องได้ ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงได้มีความพยายามในการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรเจ้าหน้าที่เหล่านั้นให้กลายมาเป็นความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ที่มีลักษณะที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อการศึกษาและเรียนรู้แก่บุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรในอนาคต เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้จึงถือเป็นแนวคิดและเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญที่ถูกนำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการบริหารจัดการกับความรู้ขององค์กร นั่นเอง

2.1.1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

ความรู้ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้เป็นอย่างมาก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคสังคมเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ที่ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ที่องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องให้ความสำคัญและดำเนินการในพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อันเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

ความรู้นั้นมีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา โดย Hideo Yamazaki นักวิชาการชาวญี่ปุ่น ได้อธิบายไว้ว่า ข้อมูล (Data) คือ ตัวเลข ตัวอักษร หรือข้อเท็จจริงที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความหมายและจัดระบบ สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่ผ่านการคิดวิเคราะห์ หรือประมวลผล และถูกนำมาเรียบเรียงไว้อย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้งานความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านการคิด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ อันนำไปสู่แนวความคิดที่สามารถนำไปใช้ในงาน ปัญญา (Wisdom) คือ ความรู้ความเข้าใจในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ โดยความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา สามารถอธิบายได้ในรูปของพีระมิด (สถาบันการเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, น. 13-16) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้. จาก *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* (น. 13-16) โดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, กรุงเทพฯ: บริษัท จีรวัดน์ เอ็กเพรส จำกัด.

สำหรับการแบ่งประเภทของความรู้ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka นอกจากนี้ ยังได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท (สถาบันการเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, น. 16)

(1) ความรู้แบบนัยหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์หรือการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยความรู้ประเภทนี้ยากที่จะสื่อสารหรือถ่ายทอดเพื่อให้ผู้อื่นได้รู้ แต่ก็สามารถแบ่งปันและพัฒนาได้จากการสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

(2) ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่บุคคลสร้างขึ้น และได้มีการรวบรวมและแสดงออกมาให้เห็นในสื่อรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นทางการและเป็นระบบ ทำให้ผู้สนใจหรือผู้ต้องการใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ง่าย อาทิ หนังสือ คู่มือ เอกสาร รายงานต่าง ๆ เป็นต้น

หากพิจารณาสัดส่วนของความรู้ทั้ง 2 ประเภทในองค์กรส่วนใหญ่นั้น จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่นั้น ถือเป็นความรู้แบบนัยหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) มากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งอาจคิดเป็นสัดส่วนถึง 80 : 20 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, น. 16)

ดังนั้น นักวิชาการทั้งหลายจึงได้มีการนำเอาประเภทของความรู้ไปเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยอาจเทียบความรู้แบบชัดแจ้งว่าเปรียบเสมือนส่วนภูเขาน้ำแข็งที่โผล่ขึ้นเหนือน้ำ ซึ่งมีอยู่ในจำนวนที่น้อยขณะที่ความรู้แบบนัยเปรียบเสมือนภูเขาน้ำใต้น้ำซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก

ความรู้แบบนัยหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสถานะได้ตลอดเวลา โดยการเปลี่ยนสถานะนั้นมักขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะนำไปสู่การเกิดขึ้นของความรู้ใหม่ โดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, น. 24) ได้คิดค้นกระบวนการการเปลี่ยนสถานะของความรู้ Knowledge Spiral หรือ SECI Model ขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการเปลี่ยนสถานะของความรู้. จาก การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา (น. 24), โดย กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, กรุงเทพฯ: บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้.

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่ากระบวนการการเปลี่ยนสถานะของความรู้ Knowledge Spiral หรือ SECI Model นั้นจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และจะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นใน 4 รูปแบบ กล่าวคือ

(1) Socialization เป็นกระบวนการของการสร้างหรือแบ่งปันความรู้แบบนัยระหว่างกันของผู้สื่อสารจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ของตนเอง โดยกระบวนการดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการสังเกต การสนทนา หรือการลงมือปฏิบัติ

(2) Externalization เป็นกระบวนการของการสร้างหรือแบ่งปันความรู้แบบนัยไปเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยกระบวนการดังกล่าวอาจสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการจดบันทึกหรือจัดทำเป็นรายงานที่มีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษรหลังจากที่ได้ศึกษาเรียนรู้

(3) Combination เป็นกระบวนการของการสร้างหรือแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ แบบชัดแจ้งไปเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง โดยกระบวนการดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นโดยการรวบรวมและจัดระบบความคิดของตนเอง จนนำไปสู่ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น โดยความรู้เหล่านั้นสามารถที่จะนำไปสรุปและเผยแพร่ผ่านสื่อในช่องทางต่าง ๆ

(4) Internalization เป็นกระบวนการของการสร้างหรือแบ่งปันความรู้แบบชัดแจ้งไปเป็นความรู้แบบนัย โดยกระบวนการดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นโดยการนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งก็จะทำให้ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นฝังอยู่ในตัวของบุคคลนั้นอีกครั้ง และเมื่อ

เกิดความรู้แบบนัยก็สามารถนำไปแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันกับบุคคล ก็จะทำให้เกิดกระบวนการการเปลี่ยนสถานะของความรู้ต่อไปโดยไม่มีวันสิ้นสุด

สำหรับสาขาของความรู้ หรือความรู้เฉพาะเจาะจง เปรียบเสมือนประเภทของ โดเมนความรู้ (Type and Domain of Knowledge) ความรู้มี 3 ประเภท คือ ความรู้แบบพรรณนา ความรู้แบบกระบวนการ และความรู้ในการให้เหตุผล (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น. 36-38)

(1) ความรู้แบบพรรณนา (Descriptive Knowledge) หมายถึง การบรรยาย าคาดการณ์ หรือพยากรณ์ลักษณะความคิดของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ตลอดจนวัตถุ ความรู้ประเภทนี้ไม่ได้เกิดความรู้ใหม่เหมือนข้อมูลและสารสนเทศ

(2) ความรู้แบบกระบวนการ (Procedural Knowledge) หมายถึง ความรู้ในการทำอะไรอย่างหนึ่ง สามารถอธิบายแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงาน หรืออธิบายเหตุการณ์นั้น ๆ เช่น กระบวนการผลิต เป็นต้น

(3) ความรู้ในการให้เหตุผล (Reasoning Knowledge) หมายถึง ความรู้ทั้งแบบชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้งมาจากบทสรุปที่ถูกต้องจากความรู้ หรือจากการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง การกระทำจะอยู่บนพื้นฐานของหลักเหตุผล ได้แก่ นโยบายของรัฐ กฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ

ในขณะเดียวกัน เมื่อศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ความรู้ ระดับของการบริหาร ที่นำความรู้ไปใช้ในการเข้าถึง รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับ (Knowledge applicability Management Level, accessibility, and Utility) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applicability) จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) การประยุกต์เฉพาะสถานการณ์

(2) การประยุกต์ในระดับสากล ซึ่งใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทั่วไป

ระดับของการบริหาร (Management Level) กล่าวคือ ระดับต่าง ๆ ของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

(1) ความรู้ที่ควบคุมระดับปฏิบัติการและความรู้ที่ควบคุมระดับการบริหาร หมายถึง ความรู้ที่ของบุคลากรในระดับปฏิบัติการมีการควบคุมและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

(2) ความรู้ที่ควบคุมระดับการบริหารหรือการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง หลักประกันในการใช้ความรู้กับความเพียงพอของทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่กำหนดไว้

การเข้าถึงความรู้ (Accessibility) ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) การเข้าถึงแบบส่วนตัว สามารถเข้าถึงความรู้เฉพาะบุคคลหรือหน่วยการประมวลผลเดียวเท่านั้น

(2) การเข้าถึงแบบสาธารณะ ด้วยการเปิดโอกาสทางความรู้ให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงความรู้ได้

ประโยชน์ (Utility) คือประโยชน์จากความรู้ ซึ่งแบ่งได้ 4 ระดับ จากต่ำไปสูง ดังนี้

- ความชัดเจน มีความเข้าใจง่าย
- ความหมาย การตีความหมายอย่างชัดเจน
- ความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้องกับปัญหาที่พบอยู่
- ความสำคัญ ความจำเป็นของงานนำมาสู่ความสำเร็จ

2.1.2. ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ Nonaka และ Takeuchi กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่ที่ต่อเนื่อง และเผยแพร่ความรู้ที่ได้นั้นไปยังทุกภาคส่วนขององค์กร อันจะนำไปสู่การนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี ระบบ ฯลฯ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551, น. 15)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็น การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในทุกภาคส่วนขององค์กรที่อาจจะกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารต่าง ๆ มาพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งบุคลากรยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554, น. 5)

กิริติ ยศยิ่งยง เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, น. 28)

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการรวบรวมการจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้โดยการจัดการความรู้จะต้องเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้และต้องมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลอันจะช่วยให้องค์กรมีชีวิตชีวาประสบความสำเร็จ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 40-42)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร อันจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพและนำไปสู่การพัฒนาขององค์กร

2.1.3. วัตถุประสงค์การจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมายหลัก คือ การนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จตามสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง โดยทั่วไปแล้วการจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์ คือ

- (1) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- (2) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
- (3) เพื่อปรับปรุงเทคนิค และกระบวนการการทำงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาและต่อยอดความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้ทางการปฏิบัติงาน (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 40-42)

นอกจากนั้นแล้ว การจัดการความรู้ยังมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานภายในและภายนอก (วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้, สืบค้นจาก <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/30-0001-intro-to-km-2.html>, วันที่สืบค้น 7/10/2554) ซึ่งกล่าวคือ พนักงานผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ให้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ เพื่อที่จะได้เป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรต่อไป

ด้วยแนวความคิดต่าง ๆ นักวิชาการยังมีความพยายามสร้างความเข้าใจให้สมบูรณ์แบบยิ่งยั้งจึงได้เสนอตัวแปรสำหรับงานวิจัย กล่าวคือ คุณลักษณะของความรู้โดยทั่วไป การจัดการความรู้เป็นทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กร (Organization asset) ที่มีความแตกต่างจากทรัพย์สินทั่วไปอื่น ๆ ตามปกติ และยังคงมีความสำคัญดังนี้ กล่าวคือ คุณลักษณะของความรู้ (Knowledge Attribute) ประกอบด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น. 30-31)

- (1) การไม่เป็นไปตามกฎการลดน้อยถอยลง (Diminishing of return) เมื่อบุคลากรได้ใช้ความรู้จะมีการพัฒนาความรู้ออกไป จนเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง
- (2) การขยายตัวความรู้ไม่หยุดนิ่ง และต้องทบทวนพัฒนาความรู้ตลอดเวลา จะมีการขยายความรู้ออกไป สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้ความรู้นั้นจึงจะต้องมีลักษณะพลวัต (Dynamic) ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยความรู้
- (3) เป็นการยากที่มีการประเมินความรู้ การลงทุนในด้านความรู้และมีคุณค่าอย่างไม่แน่นอน และมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้

(4) ประโยชน์ของความรู้ขึ้นอยู่กับเวลา บริบทเฉพาะ และสถานที่ ดังนั้น ความรวดเร็ว (immediacy) อายุ (Age) มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้

(5) ความเป็นอสมมาตรของความรู้ (Asymmetry of Knowledge) คือ หน่วยงานมักมีความรู้ของแต่ละหน่วยงานไม่เท่ากันทั้งความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ

จากวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ที่มุ่งใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ มาช่วยในการเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กร ได้กำหนดเอาไว้ นั้นจะเห็นได้ว่าจุดประสงค์ของการจัดการความรู้ควรต้องมีความสอดคล้องและมี ลักษณะที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับจุดประสงค์ขององค์กร เพราะท้ายที่สุดเมื่อการจัดการความรู้ เป็นไปตามกระบวนการที่เหมาะสม และสอดคล้องกับจุดประสงค์ขององค์กรแล้ว จะทำให้องค์กร ได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้และนำไปสู่การสร้างความสำเร็จแข่งขันขององค์กร นั้นเอง

2.1.4. กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการ จัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือความรู้ขององค์กร อันจะเป็นการ เสริมสร้างศักยภาพและนำไปสู่การพัฒนาขององค์กร ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้จึงถือมี ความสำคัญและถือเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต่างทั้งหลายจะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบและ เหมาะสม

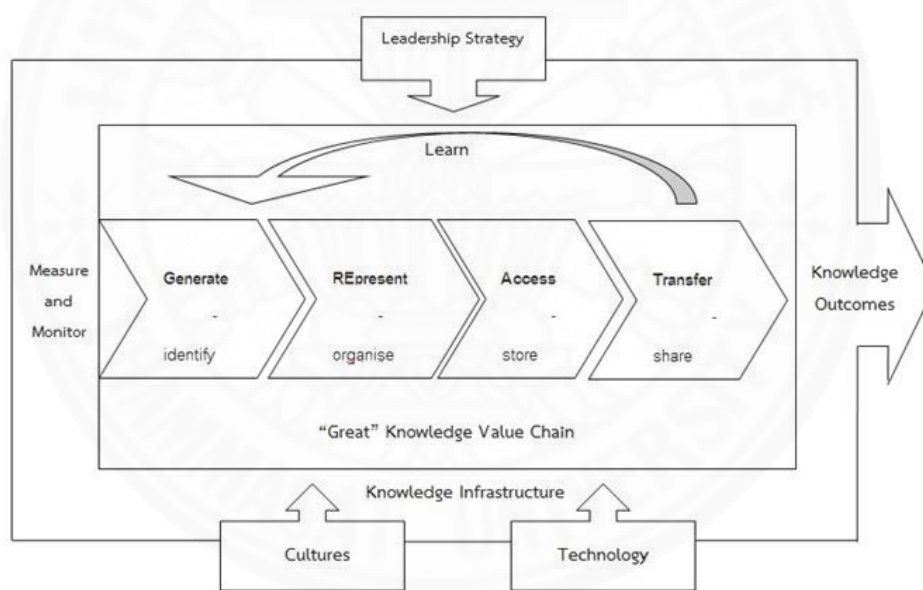
ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ ได้มีผู้เสนอแนวคิดและรูปแบบใน ลักษณะที่มีความแตกต่างกันอย่างมากมาย ดังเช่น

Marquardt กล่าวว่า องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการ คือ 1) การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ ต่าง ๆ ซึ่งอาจปรากฏอยู่ในองค์กรหรืออยู่นอกองค์กร 2) การสร้างความรู้ เป็นการสร้าง ความรู้ใหม่ที่ควรอยู่บนพื้นฐานของความต้องการและแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร 3) การจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ องค์กรต้องพิจารณาและกำหนดความสำคัญของความรู้ที่จะจัดเก็บ รวมถึงต้อง พิจารณาถึงวิธีการจัดเก็บรักษาเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายเมื่อต้องการนำความรู้เหล่านั้นมาใช้งาน และในส่วนของการสืบคืนความรู้ นั้น องค์กรควรพิจารณาช่องทางหรือวิธีการสืบคืนความรู้ที่ อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร และ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ถือเป็นการ ดำเนินการในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกลไกทางเทคนิคเพื่อก่อให้เกิดการกระจายและถ่ายทอดความรู้ไปยัง บุคลากรในทุกระดับที่เหมาะสมและเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

บดินทร์ วิจารณ์ ได้จำแนกกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) Define เป็นกระบวนการกำหนดความรู้ที่ต้องการขององค์กร หรือเป็นการแสวงหาความรู้หลักขององค์กร
- 2) Create เป็นกระบวนการสร้าง การค้นหา หรือการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่เดิมในองค์กร
- 3) Capture เป็นกระบวนการเสาะหาและการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างมีระบบ
- 4) Share เป็นการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายโอน เผยแพร่ และกระจายความรู้ ด้วยวิธีการและช่องทางที่หลากหลาย
- 5) Use เป็นการใช้ประโยชน์โดยการนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน (บดินทร์ วิจารณ์, 2547, น. 44)

Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING) หน่วยงานระดับชาติทางด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ดังแสดงในภาพที่ 2.3 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, น. 37-38)



ภาพที่ 2.3 กรอบความคิดของการจัดการความรู้ SPRING. จาก *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* (น. 38), โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, กรุงเทพฯ: บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

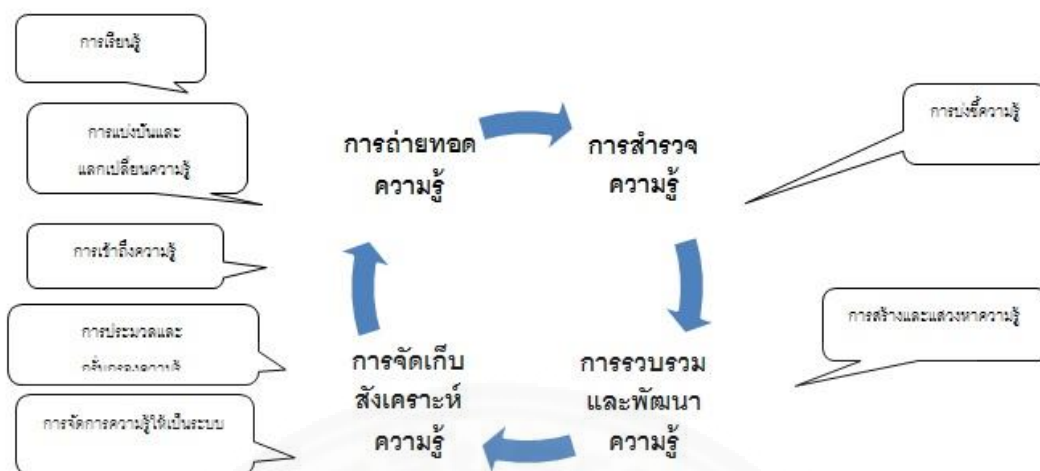
จากภาพที่ 2.3 ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการ GREAT นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกำเนิดความรู้ ที่อาจมาจากระบวนการสร้างการจำแนกหรือการเรียนรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ ที่อาจเกิดจากการรวบรวม การจัดหมวดหมู่ หรือการประมวลคุณค่า 3) การแบ่งปันความรู้ เป็นขั้นตอนในการกระจายความรู้วิธีการหรือเครื่องมือ

ต่าง ๆ อันจะทำให้ความรู้ได้รับการกระจายให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและทั่วถึง 4) การนำความรู้ไปใช้ เกิดอาจขึ้นโดยการแลกเปลี่ยนความรู้หรือเรียนรู้ระหว่างกัน

กระบวนการข้างต้นนี้ถือว่ามีลักษณะที่ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของการจัดการความรู้ในองค์การ และมีลักษณะที่เป็นวงจรย้อนกลับไปจุดเริ่มต้นใหม่อย่างไม่มีวันสิ้นสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้จะก่อให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้กับบุคลากรและองค์การอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้คือการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กรนั่นเอง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การสำรวจความรู้ เป็นการค้นหาหรือกำหนดความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ 2) การรวบรวมและพัฒนาความรู้ เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ 3) การจัดเก็บสังเคราะห์ความรู้ เป็นการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และจัดการให้เป็นระบบ และ 4) การถ่ายทอดความรู้ เป็นการอำนวยความสะดวกเพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้

ทั้งนี้อาจจะด้วยวิธีการกระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือลักษณะวิธีการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีอยู่ (กระบวนการจัดการความรู้ในส่วนราชการ, สืบค้นจาก http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147, วันที่สืบค้น 4/10/2554) ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. สืบค้นจาก, http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147, โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. วันที่สืบค้น 4/10/2554.

กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ทำการสรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ไว้ กล่าวคือ 1) การค้นหาคำถาม (Knowledge Identification) 2) กระบวนการสร้างความรู้และการแสวงหาคำถาม (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) กระบวนการประมวลผลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5) กระบวนการเข้าถึงองค์ความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 7) การเรียนรู้ (Learning) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, น. 54–58) แต่ละกระบวนการความรู้มีรายละเอียดดังนี้

(1) การค้นหาคำถาม (Knowledge Identification)

เป็นการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เป็นการรวบรวมของความรู้ภายในองค์กร เพื่อนำความรู้ที่มีความสลับซับซ้อนกันมาจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจต่อยอดเป็นระเบียบอย่างดี ตลอดจนรูปแบบการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้อย่างชัดเจน เพื่อฐานความรู้ในการสร้างความได้เปรียบคู่แข่งขันระหว่างองค์กรหรือหน่วยงาน

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

หน่วยงานต้องหาวิธีการในการดึงดูความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ประกอบกับการจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ ด้วยแนวคิดประหยัทธิพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญ กล่าวคือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการสกัดความรู้ให้ได้ ประกอบกับบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้และแสวงหาความรู้ใหม่ภายนอกอย่างรวดเร็ว

(3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

ผู้ใช้ความรู้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ ใช้ระบบด้วยการจัดทำสารบัญ และแยกเก็บข้อมูลประเภทต่าง ๆ สู่การนำมาใช้ได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้และลักษณะที่เหมาะสมกับองค์การ ตามปกติจะมีการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามเกณฑ์ ได้แก่ ความชำนาญเชี่ยวชาญหัวข้อหรือหัวเรื่อง หน้าที่และกระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการ กลุ่มตลาดลูกค้า ทั้งนี้ความครอบคลุมเป็นไปทั้งแนวนราบและความละเอียดในแนวดิ่งของการแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการนำความรู้ไปใช้

(4) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

องค์การหรือหน่วยงานจำเป็นอย่างยิ่งในการประมวลความรู้ให้เป็นรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ทำได้ในหลายลักษณะ ด้วยการจัดทำปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ จะช่วยทำให้เกิดการป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์การเพื่อให้ความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอัปเดตให้ทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีครบถ้วน แม่นยำและทันสมัย

(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ผู้มี 2 ลักษณะ ได้แก่ การป้อนข้อมูล (Push) กล่าวคือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ต้องการ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นแบบ “Supply-based” ตัวอย่างเช่น การส่งหนังสือเวียนเพื่อแจ้งให้รับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในบางครั้งทำให้ผู้รับมีความรู้สึกได้ว่า ข้อมูลหรือความรู้มากเกินไปเกินความต้องการ ส่วนการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) กล่าวคือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูลความรู้ที่ไม่ต้องการมาก

เกินไป (Information Overload) เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นแบบ “Demand-Based” องค์การควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้จากที่กล่าวมา เพื่อประโยชน์สูงสุด

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องกระทำการด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือจะเป็นกลุ่มบุคคล หรือ Ikujiro Nonaka เรียกว่า “Socialization” สามารถกระทำได้ในหลากหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า การไม่ประสบความสำเร็จขององค์การส่วนใหญ่ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ไม่เท่าที่ควร สาเหตุมาจากอุปสรรค ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การ จึงควรทำให้เห็นผลประโยชน์ การแบ่งปันความรู้ เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้นและนำมาซึ่งทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ทั่วถึงกัน

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์การ ส่วนใหญ่มักใช้วิธีผสมผสานดังต่อไปนี้

- ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
- Innovation & Quality Circles
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice)
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การโอนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และกระบวนการยืมตัว

บุคลากรมาช่วยงาน

- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

(7) การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในเครื่องมือการตัดสินใจ ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาคือหัวใจขององค์การ ถือเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากบุคลากรไม่มีการเรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์จะเป็นความสิ้นเปลืองของทรัพยากรอย่างมาก องค์การต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยการสนับสนุนผู้บริหารควรยอมรับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง พร้อมผลที่ตามมา เพราะกระบวนการเรียนรู้มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ต่าง ๆ นั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมองค์การและแนวโน้มทิศทาง

วงจรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมามากมายจากการเรียนรู้ของบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ที่มีอยู่แล้วให้มีมากขึ้น และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด ดังนั้นองค์กรต้องมั่นใจว่า จะต้องบูรณาการกันทุกองค์ประกอบของการจัดการความรู้ เพื่อให้วงจรแห่งการเรียนรู้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดและรูปแบบการจัดการความรู้จะเห็นได้ว่า ถึงแม้แนวคิดของรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้จะมีความหลากหลาย แต่จะสังเกตเห็นได้ว่ารายละเอียดที่เป็นประเด็นสำคัญยังคงมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ได้เลือกใช้ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการ GREAT ของ Standards, Productivity and Innovation Board มาปรับและประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา เนื่องจากว่ามีความครอบคลุมและครบถ้วนในกระบวนการจัดการความรู้

2.2 แนวคิดของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

องค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรในฐานะที่เป็นผู้สร้าง ผู้เก็บรักษา และผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีวุฒิภาวะเป็นผู้ใหญ่ซึ่งแตกต่างจากวัยอื่น ดังนั้นการทำความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของผู้ใหญ่และกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (พยัต วุฒิรงค์, 2557, น. 53-56)

การบริหารจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสูงสุดอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน โดยมีการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) และทุนทางปัญญา (Intellectual Capitals) เพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีการปรับปรุงความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรการพัฒนาพฤติกรรมองค์กร เพื่อทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง พยัต วุฒิรงค์, (2551)

การที่องค์กรจะนำหลักการบริหารจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้แล้ว องค์กรต้องคำนึงปัจจัยที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากมายต่อการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ประการสำคัญ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, น. 53) ประกอบด้วย

(1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดึ้นนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว ปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ กล่าวคือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

(2) วัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่จะช่วยให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ กล่าวคือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์การพบว่า บุคลากรภายในไม่ยอมที่จะและเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้น้องค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการและเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรใน้องค์การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะระบบ Internet และระบบ Intranet ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลพื้นฐาน และ Knowledge Portal ที่มีความทันสมัยจะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน้องค์การจะต้องมีความมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อ หรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

(4) การวัดผล การวัดผลของการบริหารจัดการความรู้จะช่วยให้้องค์การทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ เช่น

4.1 การวัดและประเมินทรัพยากรสินทางปัญญา

4.2 การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ของ้องค์การ

4.3 ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผลกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(5) โครงสร้างพื้นฐาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการบริหารจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงาน ระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัล ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

วิจารณ์ พานิช (สืบค้นเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2554) ได้ระบุปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้มีความเข้มแข็งที่มีความสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ข้างต้นไว้ 8 ประการ ได้แก่

(1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กรและการจัดกระบวนการให้เกิดความมุ่งมั่นร่วม (Shared Purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งที่มีมูลค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร

(2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้าง (Organize) ภายในองค์กรเป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารร่วมมือ ข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัวเป็นเงื่อนไขสำคัญในการจัดการความรู้

(3) วัฒนธรรมพฤติกรรม และการสื่อสารวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงพลวัตรเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

(4) เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินการ ภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้

(5) การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

(6) การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม

(7) ความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

(8) การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรนั้นดำเนินไปตามแผนการจัดการในลักษณะ Empower หน่วยงานย่อย หรือเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า การนำจากข้างหลัง (Lead from Behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

วิทยา ด้านธำรงกุล (2545, น. 39-40) ได้ระบุไว้เกี่ยวกับการบริหารเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า แต่เดิมองค์การโดยทั่วไปมีการจัดแบ่งงานตามหน้าที่จากระดับล่างสุดไปสู่บนสุด กลุ่มงานเหล่านั้นถูกควบคุมและประสานเข้าด้วยกัน ผ่านการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ลดหลั่นกันลงมาตามสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ โดยอำนาจส่วนใหญ่กระจุกอยู่ ณ ระดับบนขององค์การ องค์การในรูปแบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพดีในภาวะที่สภาพแวดล้อมมีเสถียรภาพ หากแต่ในปัจจุบันที่องค์การต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนและรวดเร็ว องค์การในลักษณะดังกล่าวไม่ใช่คำตอบสำหรับความสำเร็จอีกต่อไป องค์การจะต้องปรับตัวเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)

ภายใต้องค์การแห่งการเรียนรู้ ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้บริหารไม่ใช่อยู่ที่การตัดสินใจ แต่อยู่ที่การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดทั่วทั้งองค์การ พนักงานที่อยู่หน้างานคือคนที่ทำการตัดสินใจแทนที่จะรายงานไปตามขั้นตอน หรือสายการบังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บริหารเห็นชอบ

องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้หมายถึง องค์การที่มีรูปแบบเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งจนถูกเรียกว่าเป็นองค์การในแบบนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปรัชญาหรือทัศนคติที่มองว่า องค์การและบทบาทของพนักงานในองค์การควรเป็นอย่างไร ภายใต้องค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการค้นหาและแก้ไขปัญหา ซึ่งจะส่งผลให้องค์การโดยรวมมีการค้นหา เพิ่มพูนและปรับปรุงความสามารถภายในอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นผู้นำที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตที่เป็นที่เข้าใจและยึดมั่นตลอดทั่วทั้งองค์การ พนักงานจะได้รับการส่งเสริมให้อำนาจในการค้นหาและแก้ไขปัญหา เพราะพนักงานต่างเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวขององค์การเป็นอย่างดี

ภายใต้องค์การแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างขององค์การจะแบนราบ เมื่อเทียบกับโครงสร้างที่เต็มไปด้วยลำดับชั้นอย่างองค์การแบบดั้งเดิม จะประกอบไปด้วย กลุ่มงานที่มีอิสระในการบริหารที่ประสานความร่วมมือกับแผนงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ ผู้บริหารระดับต้นทำหน้าที่เสมือนผู้นำทีม (Team Leader) ผู้ฝึกสอน (Coach) และผู้ช่วยเหลือ (Facilitator) ให้กับกลุ่มภารกิจงานไปพร้อม ๆ กัน ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่ประสานกลุ่มงานและโครงการต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันในลักษณะข้ามลำดับชั้นขององค์การ ข้ามฝ่าย หรือข้ามแผนก ด้วยลักษณะดังกล่าวนี้จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์และยุคเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ อีกปัจจัยหนึ่งเกี่ยวกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลในปัจจุบัน สร้างความท้าทายแก่ผู้บริหารในการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

แต่เดิมผู้บริหารมักทำงานร่วมกับพนักงาน ประสานงาน และควบคุมงานกันอย่างใกล้ชิดในที่ทำงานเดียวกัน แต่ในปัจจุบันด้วยเทคโนโลยีของข่าวสารข้อมูลทำให้เกิดสำนักงานเสมือน (Virtual Office) ในทุกหนทุกแห่ง ผู้บริหารสามารถติดตามผลงานและสื่อสารกับพนักงานได้เหมือนแต่ก่อนทั้งที่อยู่ห่างกันคนละพื้นที่หรือแม้แต่คนละซีกโลกก็ตาม ด้วยเทคโนโลยีของ Internet ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การประชุมผ่านทางไกล (Teleconferencing) ทำให้พนักงานสามารถทำงานอยู่ที่บ้านหรือที่ไหน ๆ ได้ แต่ยังสามารถติดต่อกับที่ทำงานได้ตลอดเวลา การเรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการสื่อสาร จูงใจ และการควบคุมผลงานของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน และเพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องมีการปรับการทำงานในองค์กรให้มีความคล่องตัวขึ้นและให้อิสระกับพนักงานมากขึ้นด้วย

การบริหารที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน มุ่งสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และมุ่งใช้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลให้เป็นประโยชน์ เป็นแนวโน้มการบริหารที่สำคัญในโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นบททดสอบอย่างสำคัญสำหรับผู้บริหารในทุกระดับ

ตารางที่ 2.1

เปรียบเทียบแนวคิดของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์	วิจารณ์ พานิช	วิทยา ด้านอรรถกุล
1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ 2. วัฒนธรรมองค์การ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ 4. การวัดผล 5. โครงสร้างพื้นฐาน	1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 2. โครงสร้าง (Structure) 3. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร 4. เทคโนโลยีและกระบวนการ 5. การให้รางวัลและการยอมรับ 6. การวัดและประเมินผล 7. ความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถ 8. การจัดการ	1. อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา และผู้บริหาร 2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3. บรรยากาศการทำงาน และการเรียนรู้ 4. การติดตามและการประเมินผล การควบคุมงาน
จุดเน้น แนวคิดทางวิชาการดังกล่าว มีการเน้นโครงสร้างพื้นฐานทางการบริหาร เน้นบุคลากรทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ รับผิดชอบร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	จุดเน้น นักวิชาการนี้เน้นการจัดการและโครงสร้างภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอก องค์กร ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังเน้นการจัดการถือเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผนการจัดการ	จุดเน้น ให้ความสำคัญกับผู้บริหาร จะประกอบไปด้วย กลุ่มงานที่มีอิสระในการบริหารที่ประสานความร่วมมือกับแผนงานต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร และมุ่งเน้นกับเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถติดต่อกับที่ทำงานได้ตลอดเวลา การเรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการสื่อสาร จูงใจ และการควบคุมผลงานของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน และเพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดังกล่าว

หมายเหตุ. จาก *การจัดการความรู้* (น. 53), โดย สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด., จาก *การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้*, โดย วิจารณ์ พานิช, 2559, <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/30-0001-intro-to-km-2.html> (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2559)., จาก *การบริหาร* (น. 39-40), โดย วิทยา ด้านอรรถกุล, 2546, กรุงเทพฯ: เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Success) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายว่า ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) 2) วัฒนธรรมองค์การ (Culture) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) 4) การวัดผล (Measurement) 5) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, น. 59-62) มีรายละเอียดดังนี้

(1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้และไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ต่อไป

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือมีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์การจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้สิ่งสำคัญที่สุด กล่าวคือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจและองค์การเพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

(2) วัฒนธรรมองค์การ (Culture)

คำถาม: What are the three critical factors in Knowledge management?

คำตอบ: Culture, Culture, Culture

ประโยคข้างต้นเป็นคำกล่าวที่ไม่เกินความจริงของ Bob Buckman ประธานเจ้าหน้าที่ในบริษัท Buckman Laboratories ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่ถูกจารึกในหอประกาศเกียรติคุณ MAKE Bob Buckman กล่าวไว้ว่า 90% ของด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ โดยตรงสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ในองค์การระหว่างบุคลากร ทศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่ช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เพราะทศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์การไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คอยกีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา สิ่งที่ต้องพิจารณาต้องคอยพิจารณา นั่นคือ การเลือกในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้น

ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดการความรู้

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal มีความทันสมัยมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมไปถึงช่วยค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรนั้นต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมได้แบบแนบสนิท รวมไปถึงต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้โดยง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือแลกเปลี่ยนความรู้แต่อย่างใด แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

(4) การวัดผล (Measurement)

คำกล่าวที่ว่า “If we cannot measure, we cannot manage” สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยหากไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันหากปราศจากการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลของการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับชั้นตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้แนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและผู้มีกำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ เรื่องเหล่านี้เช่น การวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement) การหาความเชื่อมโยงเหล่านี้ระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร (Return on Investment VS Organization Knowledge) หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน (Individual Competency VS Performance Improvement) อย่างไรก็ตามก็ต้องการต้องตระหนักถึงตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและ

สามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันเป็นอย่างไร การดำเนินการคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายคือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อองค์การ

(5) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์การจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินการไปอย่างไม่ราบรื่นนักหากปราศจากโครงสร้างองค์การหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวมานี้ อาจสามารถเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรช่วยแลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross-Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายมาเข้าร่วมกันวางแผนการดำเนินงานในเรื่องของการจัดการความรู้ สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์การ

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นและยังคงไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยใดมีความสำคัญกว่ากันเพราะทั้ง 5 ปัจจัยต่างส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์การจะไม่สามารถสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไปใน 5 องค์ประกอบ ในทางกลับกัน หากองค์การสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

ในขณะเดียวกันมีความสอดคล้องกับบทความเรื่อง ทศวิถีของการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ โดย วิจารย์ พานิช กล่าวไว้ว่า หลังจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ และกำหนดให้หน่วยงานราชการต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการ

กระแสของการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการกลายมาเป็นแฟชั่นขึ้นมาทันที พฤติกรรมของหลายหน่วยงานราชการเป็นไปในลักษณะของการดำเนินการจัดการความรู้ ไม่ได้ดำเนินการเพื่อหวังผลของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ซึ่งทำให้สูญเสียทรัพยากรไปโดยไม่เกิดผล

ในขณะเดียวกัน แนวความคิดเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้้องค์การและการจัดการความรู้ ของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, น. 95–99) อธิบายไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้้องค์การและการจัดการความรู้ มี 6 ปัจจัย คือ สิ่งแวดล้อม โครงสร้างองค์การระบบบริหารภายใน องค์การ กลยุทธ์ เทคโนโลยี ผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

(1) สิ่งแวดล้อม

ด้วยแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทำให้้องค์การต้องแบ่งปันความรู้และแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก และสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ถือเป็นเรื่องการแข่งขัน เพื่อศึกษาเชิงเปรียบเทียบในการดำเนินงานการจัดการความรู้

(2) โครงสร้าง้องค์การ

ต้องมีความยืดหยุ่นในการมีวัฒนธรรมในความร่วมมือในการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนใน้องค์การมีประสบการณ์ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้เปิดโอกาสให้การติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น และมีการทบทวนความเชื่อไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่ด้วย อย่างไรก็ตามการมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ของ้องค์การและการจัดการความรู้ เช่นนี้หมายถึงว่า้องค์การจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

แม้ว่าโครงสร้างจะยืดหยุ่นจะช่วยเกื้อหนุนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ แต่ความเป็นทางการของ้องค์การ (Formalization) โดยเฉพาะการบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ไว้มีส่วนช่วยในการสร้าง ประมวล แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้

(3) ระบบการบริหาร

ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งระบบการบริหารอื่น ๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน การให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแบ่งปันความรู้ มีการเรียนรู้ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ ย่อมมีผลต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้

(4) กลยุทธ์

กลยุทธ์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้มีอยู่ 2 ทาง คือ

- 1) แนวทางผสมผสานความรู้จากภายนอกโดยอาจนำสารสนเทศจาก้องค์การอื่นเข้ามาภายใน้องค์การ
- 2) แนวทางการสร้างความรู้ใหม่โดยการตีความหรือประมวลจากสารสนเทศที่มีอยู่หรือสารสนเทศที่ได้มาใหม่

(5) เทคโนโลยี

อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ใน้องค์การช่วยทำให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกใน้องค์การสามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยใช้ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ทุกคนสามารถพูดคุยติดต่อกันเองได้ตลอดเวลา เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้

ทำให้โครงสร้างตำแหน่งสายการบังคับบัญชาอ่อนตัวลง เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ยังทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อถึงตัวมากกว่าการไหลของข้อมูลข่าวสารตามสายบังคับบัญชา ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีดังกล่าวยังมีราคาถูกทำให้สารสนเทศและความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลาและองค์การมีความยืดหยุ่นด้วย รวมทั้งช่วยขยายความจำเป็นของการจัดการโดยการปรับปรุงความรู้ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์มากขึ้น สามารถนำมาใช้ได้ใหม่ได้ ตลอดจนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่มีเหตุผลด้วย

(6) ผู้นำองค์การ

การเรียนรู้ขององค์การและการจัดการความรู้ต้องการทำพันธะสัญญาจากผู้นำองค์การในระยะยาวในการสนับสนุนทั้งเชิงนโยบาย การใช้ทรัพยากร การให้กำลังใจ นอกจากนี้ผู้นำองค์การอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนกระบวนการดังกล่าวให้เกิดขึ้นภายในองค์การ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลในการรองรับกระบวนการ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมาใช้ในการจัดการด้วยจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์การทั้งสิ้น

(7) วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยทั้ง 7 ตัวดังกล่าวส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์การ และการจัดการความรู้ และขณะเดียวกันการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการความรู้ต้องมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

ในทางตรงกันข้าม สำหรับบทความเรื่อง “ทศวิบัติสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานราชการ” ของ วิจารย์ พานิช ได้เสนอข้อปฏิบัติ 10 ประการที่ สำหรับพัฒนาหน่วยงานราชการไปสู่องค์การของการเรียนรู้

ในทางตรงกันข้าม การพัฒนาระบบราชการ หรือองค์การภาครัฐต่าง ๆ นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบทความต่อไปนี้จะเป็นการนำเสนออุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสภาพการทำงานจริงเน้นการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น สำหรับบทความเรื่อง “ทศวิบัติสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานราชการ” ของ วิจารย์ พานิช (2546) ได้เสนอข้อปฏิบัติ 10 ประการ อธิบายไว้ว่า

วิบัติที่ 1 ภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว

ผู้บริหารงานภาครัฐไม่มีความสนใจในการจัดการความรู้ ขาดการสนับสนุนอย่างแท้จริง และไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร ขาดความสามัคคีระหว่างกันและกันภายในองค์กร พร้อมทั้งการแย่งชิงอำนาจในตำแหน่ง ผู้บริหารเสมือนศูนย์กลางการควบคุมของผู้นำ ในความเป็นจริง ภาวะผู้นำต้องเอื้อประโยชน์ให้กับทุกคนในองค์กร นอกจากนี้ต้องเป็นผู้ที่ค้นหาและทดลองกระบวนการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ผู้นำระดับสูงทำงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) เป็นหลัก

วิบัติที่ 2 วัฒนธรรมแห่งอำนาจ

องค์กรที่มีอยู่ภายใต้วัฒนธรรมแห่งอำนาจ (Top-down command and control) จะมีลักษณะบุคลากรแสดงความเคารพยำเกรง โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร องค์กรมีลักษณะเป็นแห่งอำนาจ การติดต่อสื่อสารเป็นไปลักษณะแนวดิ่ง โดยผู้มีอำนาจสูงสุดอนุมัติให้ดำเนินการได้ การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ต้องได้รับการอนุมัติของผู้มีอำนาจสูงสุดภายในแห่งนั้นเท่านั้น การปฏิบัติงานนั้นต้องเป็นไปตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเช่นนี้ การเรียนรู้จากนอกหน่วยงานหรือการสร้างความรู้ขึ้นเอง อาจเป็นการท้าทายผู้บังคับบัญชา และเป็นการปฏิบัติงานผิดกฎระเบียบ

วิบัติที่ 3 ไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย

ในความเป็นจริงบุคคลที่ทำงานร่วมกันจะต้องมีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะผู้ที่อาวุโสแต่การมีวิธีคิดหรือความเห็นที่แตกต่างกัน ต้องถือเป็นการเคารพการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จ เมื่อมีบุคลากรผู้ร่วมงานมาดำเนินงานปฏิบัติหน้าที่หลาย ๆ ด้าน และร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยส่งเสริมทักษะในการใช้ความแตกต่างหลากหลายเป็นพลังให้เกิดนวัตกรรมความรู้อย่างเชิงสร้างสรรค์

วิบัติที่ 4 ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองการทำงานใหม่ ๆ

องค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการทำงานแบบฉบับตามกฎระเบียบ หรือตามประเพณีที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมาอย่างเคร่งครัด ค้นหากระบวนการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่ามีความเสี่ยงต่อการปฏิบัติผิดระเบียบ เป็นที่สังเกตของภายใต้ผู้บังคับบัญชา การปิดกั้นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน พลังการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้หากภายในองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร และผู้บริหารจะต้องส่งเสริมวิธีการให้มีการทดลองปฏิบัติงานได้ในทุกระดับ โดยไม่ผิดกฎเกณฑ์ กติกา และนำผลการทดลองมาแลกเปลี่ยนความรู้กัน

วิบัติที่ 5 ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงภายนอก

หน่วยงานราชการและข้าราชการต้องตื่นตัวและทำงานในลักษณะที่จะต้องรับมือทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือแรงเสียดทานจากภายนอก การกำหนดหน่วยงานราชการต้องดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างเงื่อนไขอย่างหนึ่งหน่วยงานราชการที่ผู้บริหารระดับสูง และข้าราชการในองค์กรยังคงตั้งอยู่ในการประมาท

วิบัติที่ 6 ไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้

หน่วยงานราชการต่าง ๆ อยู่ในสภาพพึ่งพาจากแหล่งความรู้ภายนอกจนเคยชิน กล่าวคือ ทำงานตาม ความรู้ที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบอย่างชัดเจนตายตัว และกฎระเบียบเหล่านั้นจะกำหนดมาจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานราชการส่วนใหญ่จึงถือว่าตนเองเป็นหน่วยปฏิบัติทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามกำหนด ไม่ใช่ หน่วยงานสร้างความรู้เพราะคิดว่าหน่วยงานสร้างความรู้คือหน่วยวิชาการ จึงขาดทั้งแนวความคิดและทักษะในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในงานของตน แต่จะเกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงานเดียวกันของหมู่ข้าราชการ จะต้องมีความคิดร่วมกันในการพึ่งตนเองด้านความรู้อย่างน้อยในระดับหนึ่ง

วิบัติที่ 7 ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงานบางส่วน

ลักษณะที่ชัดเจนตายตัวเป็นไปตามกฎเกณฑ์ รูปแบบที่กำหนดตามระบบราชการ การทำงานในแนวทางเช่นนี้จึงเป็นการทำงานที่เอาตัวผู้บริหารเป็นตัวตั้งหรือเป็นศูนย์กลาง แต่งานบริการสมัยใหม่เน้นผู้รับบริการเป็นหลัก ผู้ให้บริการจะต้องให้บริการตามความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ความเข้าใจเรื่องราวตามความพอใจของผู้ใช้บริการที่ไม่ชัดเจนในทุก ๆ เรื่อง เมื่อเข้าใจไม่ชัดเจน ความรู้ไม่พอ ต้องสร้างและพัฒนาความรู้ขึ้นมาใช้ใหม่

วิบัติที่ 8 การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้แทรกเป็นเนื้อหาเดียวกับงานประจำ

เป็นภาระหรืองานที่เพิ่มขึ้น บางหน่วยงานมอบภารกิจและความรับผิดชอบต่อการจัดการความรู้ไว้ที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ บางองค์การมอบหมายไว้ที่ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ทั้งนี้ระบบราชการมีความเสี่ยงที่การดำเนินการจัดการความรู้จะแยกออกจากเนื้อหา ทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นเนื้อหาหรือกลายเป็นภาระงานเสียเอง บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ไม่เต็มใจและต่อต้าน เพราะเป็นการเพิ่มภาระงาน สุดท้ายจะประสบความล้มเหลวในที่สุด กระบวนการที่ดีที่สุดของการจัดการความรู้ที่ควรดูแลโดยการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ร่วมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการในลักษณะที่การจัดการความรู้ช่วยรู้สึกว่าตัวปฏิบัติได้รับประโยชน์ เพราะทำงานได้สะดวกขึ้น ผลงานดีขึ้น ลดภาระงานไม่จำเป็นลง เกิดการเรียนรู้มากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน เกิดความรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกัน หน่วยงานเคลื่อนสู่ความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ละประเภทเก็บไว้ในองค์การ ในลักษณะของความรู้เรื่องการปฏิบัติที่ค้นหาได้ทันทั่วทั้งที่ และมีความใหม่อยู่เสมอ

วิบัติที่ 9 การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้พุ่งเป้าไปที่เป้าหมายหลักขององค์การ

มีลักษณะของการจัดการความรู้ที่ดำเนินการถูกขั้นตอน บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างชัดเจนบุคลากรเกิดการยกระดับความรู้ แต่เมื่อประเมินผลกระทบต่อกิจการขององค์การแล้ว พบว่ามีผลน้อยมาก เมื่อตรวจสอบกลับพบว่า ผู้ดูแลระบบการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) ไม่ได้ดูแลสนใจให้เป้าหมายของการจัดการความรู้พุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การเข้าทำนอง กระบวนการผิดไม่ตรงตามเป้าหมาย

วิบัติที่ 10 ไม่มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันความรู้ อย่างเป็นธรรมชาติ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้คือ ซึ่งต้องการพื้นที่ให้คนมาพบปะกัน ทั้งที่เป็นพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน การแลกเปลี่ยนความรู้ทำให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดความรู้สึกร่วมกันน้ำใจไมตรีระหว่างผู้เข้ามาสนุกในพื้นที่ และมีความภาคภูมิใจที่ตนได้มีสิ่งละอัน มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงาน และร่วมกันสร้างชีวิตชีวาในการทำงาน หากขาดพื้นที่มีชีวิต การจัดการความรู้ภายในองค์การจะไม่สามารถเกิดผลได้

หน่วยงานราชการที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พึงตรวจสอบปัจจัยสู่วิบัติ และขจัดออกไปเสีย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานและกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังมุ่งศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

ธีรรัตน์ มหาทรัพย์ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและกระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า

(1) การดำเนินงานและกระบวนการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย มีขั้นตอนและวิธีการในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ดี สิ่งสำคัญที่แต่ละหน่วยงานมีอยู่เหมือนกัน นั่นก็คือการมีสำนักงานจัดการความรู้เป็นผู้นำกับดูแลและคอยให้ความ

สนับสนุน โดยในส่วนกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานทั้งสองนั้น ประกอบไปด้วย การกำหนดความรู้ ซึ่งมาจากประสบการณ์ในการทำงาน และมาจากการหาแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การจัดเก็บความรู้ ซึ่งมาจากการจดบันทึก การจัดทำแฟ้มภูมิปัญญา การบันทึกลงในเว็บไซต์ รวมถึงการจัดทำนิตยสาร การแบ่งปันความรู้ ซึ่งมาจากการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ นิตยสาร หรือแฟ้มภูมิปัญญา และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งโดยมากมักเป็นการนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน

(2) ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ในกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย ประกอบด้วย 1) การจัดการความรู้ยังเกิดไม่ทั่วถึงในหน่วยงาน 2) ระยะเวลาที่มีจำกัด 3) ขาดการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน 4) การไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากร 5) บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ

(3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จของกองคลังและกองแผนงาน กรมอนามัย ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจแนวคิด 2) ผู้บริหารสนับสนุน 3) เทคโนโลยี 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) การประเมินผล 6) เวลา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการจัดการความรู้ของกองคลังและกองแผนงานกรมอนามัย ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ควรระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน 2) หน่วยงานต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญ 3) ผู้บริหารให้การสนับสนุน 4) เสริมสร้างการทำงานแบบมีส่วนร่วม 5) นำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งกับการทำงาน และได้มีการเสนอแนะต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ว่า 1) ควรสนับสนุนในการให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการที่เกี่ยข้องแก่ส่วนราชการต่าง ๆ 2) ควรรับฟังเสียงสะท้อนของส่วนราชการ 3) ควรสร้างความร่วมมือระหว่าง ก.พ.ร. กับส่วนราชการอื่น ๆ

ฉัตรแก้ว ธีระเดชาสกุล (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารกระบวนการบริหารจัดการความรู้ และเปรียบเทียบการบริหารกระบวนการจัดการความรู้ ระหว่างโรงเรียนระดับประถมศึกษา กับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

ในการบริหารกระบวนการบริหารจัดการความรู้ นั้น เกิดขึ้นจากบุคลากรเพศหญิง ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีอายุการทำงานมากกว่า 21 ปีขึ้นไป โดยเห็นว่ามี การปฏิบัติในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนความรู้มากที่สุด ขณะที่การจัดเก็บและเผยแพร่ทำได้น้อยที่สุด ขณะที่ผลจากการเปรียบเทียบการบริหารกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า โรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา มีการบริหารกระบวนการจัดการความรู้มากกว่าโรงเรียนในระดับประถมศึกษา เนื่องจากการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และทิศทางการจัดการความรู้ที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังได้มีการให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การให้ความสำคัญของผู้บริหาร

การมีส่วนร่วม และความจริงใจ สำหรับข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้เสนอให้ครูควรจะมีการแสวงหาความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้เพิ่มเติม และมีทัศนคติในเชิงบวก ขณะที่ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูล ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจครู รวมถึงนำตนเข้าไปมีส่วนร่วมกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นริชา มหาพรหม (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้กองทุนชุมชน และธุรกิจชุมชนของหมู่บ้านจำรุง อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ผ่านการใช้แนวคิดปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

(1) จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ของชาวบ้านจำรุง เกิดจากการเรียนรู้และปรับตัวในอดีต ในเวลาต่อมาผลกระทบของระบบทุนนิยมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นำมาสู่การเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยมีระบบเครือญาติ ระบบอุปถัมภ์ และการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นกลไกหลักของกระบวนการแก้ไขปัญหาของชุมชน

(2) เครื่องมือสำคัญในการพัฒนากลุ่มกองทุนชุมชน และธุรกิจชุมชน กล่าวคือ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม เวทีสภาหมู่บ้าน ถือเป็นการฟื้นฟูภูมิปัญญาดั้งเดิมประกอบกับองค์ความรู้ใหม่จากภายนอก ตลอดจนกระบวนการถ่ายทอดความรู้ของชาวบ้านในหลากหลายรูปแบบ และถือได้ว่า การจัดการความรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง สนองต่อความหลากหลายของวิถีชีวิต และความต้องการอย่างแท้จริงของคนในชุมชน

(3) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ของหมู่บ้านจำรุง กล่าวคือ ผู้นำชุมชน คณะทำงานอาสา และระบบเครือญาติที่มีอยู่ภายในชุมชน เชื่อมโยงและพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในชุมชนเพื่อทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังลดบทบาทของอิทธิพลจากภายนอกพร้อมกับการฟื้นฟูช่วยเหลือซึ่งกันและกันของภาคประชาชน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการจัดการความรู้ของหมู่บ้านจำรุง ซึ่งประกอบด้วย 1) ต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และทั่วถึง 2) สร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของสมาชิกชุมชนอย่างกว้างขวาง และได้เสนอแนะระดับนโยบายสาธารณะว่า 1) จัดเวทีสภาหมู่บ้านทุกชุมชน 2) เสริมพลังให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ

ชวลิต ศุภศักดิ์ดำรง (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลการจัดการความรู้ต่อบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร และพิจารณาผลของการจัดการความรู้ที่มีต่อบุคลากรในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

(1) เมื่อศึกษาความสำคัญและโอกาสในการนำไปปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการรับรู้แต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของผู้บริหารความรู้ สมรรถนะของบุคลากรที่

ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การปรับตัว กลยุทธ์การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ ในแง่โอกาสในการนำไปปฏิบัติ พบว่า การประเมินอยู่ในระดับทดลองใช้ส่วนตัวของหน่วยงาน มีเพียงความสำเร็จของบุคลากรระดับดำเนินการภายในองค์กรเท่านั้น

(2) ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของตัวอย่างกับผลของการบริหารจัดการความรู้ พบว่า อายุ, การศึกษา, ประสบการณ์การทำงาน, ตำแหน่งงานและอายุงาน ตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) ไม่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้าม พบว่า กลุ่มงานมีความแตกต่างเฉพาะความสำเร็จการปฏิบัติงาน

(3) เมื่อทดสอบความสัมพันธ์และการพยากรณ์ระหว่างความสำเร็จกับผลการจัดการความรู้ต่อบุคลากร พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นองค์ประกอบเดียวที่มีอำนาจในการทำนายผล และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบด้านโอกาสในการนำไปปฏิบัติกับผลการจัดการความรู้

นอกจากนี้ จากการศึกษาด้านความสำเร็จของการนำแนวคิดการจัดการความรู้นำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทาง กล่าวคือ 1) ผู้บริหารต้องบริหารเวลางานประจำและบทบาทการจัดการความรู้ 2) พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงาน 3) การปรับเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่อของบุคลากรในการยอมรับการจัดการความรู้ 4) กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ 5) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเทคโนโลยีการจัดการความรู้ 6) กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) สร้างชุมชนนักปฏิบัติให้หลากหลายและพัฒนาเป็นเครือข่าย ส่วนการศึกษาด้านผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และมอบหมายงานเน้นการปฏิบัติงานแบบทีม 3) ภายในองค์กรส่งเสริมบุคลากรพัฒนาตนเอง และกระบวนการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในการสภาพแวดล้อมการทำงานอีกด้วย

จิตมาศ นวลกระจำ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานต่อการนำชุดการจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ได้นำชุดการจัดการความรู้มาใช้ ปัญหาอุปสรรค และการมีส่วนร่วม พิจารณาจากประชากรที่ศึกษา ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามและสถิติในการวิเคราะห์ กล่าวคือ บุคลากรกลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1-10 และสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดปริมณฑล ได้แก่ ปทุมธานี นนทบุรี ซึ่งจากการศึกษา พบว่า

(1) บุคลากรของกรมเป็นเพศหญิงมากกว่าชาย ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาปริญญาตรี

อยู่ในกลุ่มสายงานตรวจแรงงาน ปฏิบัติราชการ 11-15 ปี มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดความรู้ในองค์กร ได้รับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์กรระดับปานกลาง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ตลอดจนช่องทางการเข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว ในทางกลับกันปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการความรู้โดยเฉพาะบุคลากรมีปัญหามาก กล่าวคือ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ข้อสังเกต คือ เพศหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างจากเพศชาย ผู้ที่มีอายุมากกว่า 41 ปี และการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป บุคลากรในการทำงานสายอื่น ๆ มีความคิดเห็นหลายเรื่อง ลักษณะแตกต่างจากผู้ทำงานในสายตรวจแรงงานทุกด้าน

(2) ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้แก่

1) ควรมีการกำหนดนโยบายการนำชุดการจัดการความรู้มาใช้อย่างจริงจัง 2) ผลักดันให้เกิดความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ พัฒนากลยุทธ์ในการจัดการความรู้ 3) ผู้บริหารควรจัดระบบการตรวจแรงงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถทำงานเป็นระบบมากขึ้น 4) พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย โดยความต้องการของบุคลากรรองรับการเพิ่มจำนวนคอมพิวเตอร์

ณัฏฐิยาภรณ์ เปรมไสย (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานประกันสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของสำนักงานประกันสังคมทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

(1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุ 39 ปี ขึ้นไป การศึกษาปริญญาตรี เป็นพนักงานประกันสังคม ระยะเวลางาน 1-3 ปี พิจารณาจากผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า สำนักงานประกันสังคมรวบรวม จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและสะดวกต่อการใช้งาน ในการสร้างองค์ความรู้และฐานข้อมูล นอกจากนี้สำนักงานประกันสังคมมีการดำเนินการสอดแทรกเนื้อหาการบริหารจัดการความรู้เข้าไปในทุกหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

(2) ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารให้การยอมรับการจัดการความรู้ด้านบุคลากร บุคลากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานประกันสังคม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ กล่าวคือ 1) ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและเป็น

ผู้นำในการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ 2) ควรรวบรวมความรู้จากการสังสมประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อมีเวลาพัฒนาตนเอง 3) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นให้ทันสมัย

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการสังคมที่นำชุดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติใช้ในหน่วยงานภาครัฐ และศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคของบุคลากรที่ได้้นำการจัดการความรู้มาใช้ว่ามีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากหรือน้อยอย่างไร การจัดการความรู้ช่วยลดขั้นตอนการทำงานได้หรือไม่อย่างไร สามารถช่วยให้ไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูกได้หรือไม่อย่างไร

การจัดการความรู้สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด มีการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้โดยการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งในองค์กรและนอกองค์กรหรือไม่อย่างไร สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายโดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงานหรือไม่ งานบางเรื่องไม่จำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองโดยตรง แต่สามารถเรียนรู้จากผู้ที่เคยมีประสบการณ์หรือมีผู้เชี่ยวชาญได้ รวมทั้งศึกษาถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องแก้ไขปรับปรุงการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา



จากกรอบแนวคิดในการศึกษานี้ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ ประกอบด้วย

2.4.1 การกำเนิดความรู้ หมายถึง กระบวนการขั้นตอนแรกในการนำไปสู่การค้นหานิตของความรู้หรือกล่าวได้ว่า เป็นความพยายามที่จะหากฎเกณฑ์และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมา

โดยการอนุมานหาเหตุผลและทำความเข้าใจให้กระจ่างในความรู้ ในปัจจุบันนี้การเข้าสู่ยุคอินเทอร์เน็ต (Internet) มีส่วนสำคัญในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น

2.4.2 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง เรื่องขององค์การเมื่อองค์การรู้ตัวว่า องค์การเองมีความรู้อะไรบ้าง มีการนำเอาความรู้เหล่านั้นมาจัดระเบียบความรู้ ซึ่งจะจัดเป็นหมวดหมู่ และถ้าองค์การเกิดความรู้เรื่องใด จะสามารถดำเนินการแสวงหาความรู้มาเพิ่มเติมหรือเติมเต็มความรู้ในองค์การ

2.4.3 การแบ่งปันความรู้ หมายถึง เป็นการใช้ประโยชน์คุณค่าจากความรู้ ความรู้ประเภทนี้มักจะเป็นประเภทรูปแบบที่มองเห็นมีด้วยกัน 2 รูปแบบ คือ 1) ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองไม่เห็นชัดเจน ซึ่งจัดเป็นความรู้อย่างไม่เป็นทางการ เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่ได้จากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การสังเกต การสนทนา และการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น 2) ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและมีการใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสาร และสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

2.4.4 การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง เป็นการใช้ประโยชน์จากความรู้ด้วยการเผยแพร่ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนมีการรวบรวมสิ่งที่เรารู้กลับมา เพื่อจัดทำฐานความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นมาได้ (Knowledge Generation)

ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ จะมีอิทธิพลต่อมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง มาใช้ในกระบวนการดำเนินงานนั้น ได้แก่

(1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด หมายถึง การทำให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์มีความเข้าใจถึงการเรียนรู้ภายในองค์การ และการจัดการความรู้ รวมถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้เห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้

(2) การสนับสนุนผู้บริหาร หมายถึง เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ ซึ่งมุ่งไปสู่การปฏิรูปองค์การโดยใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และผู้บริหารสะท้อนความจำเป็นของการเรียนรู้ มีการส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ และผลักดันบรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งจะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นภายในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจน สามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ยึดอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่า

และความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อมและกระบวนการในการทำงานขององค์การ

(4) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของบุคลากรที่เชื่อมคนทั้งข้อมูลและโลกไว้ด้วยกัน ทำให้ง่ายต่อการสื่อสารโดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วถือเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องติดตามเทคโนโลยีนำมาซึ่งโอกาสหรืออุปสรรคสำหรับองค์การ เพื่อหาทางป้องกันหรือตอบสนองอย่างทันเวลา

(5) การประเมินผล หมายถึง การจัดเตรียมเครื่องมือหรือวิธีการไว้เปลี่ยนแปลงการบริหารภายในองค์การหรือหน่วยงาน รวมถึงเป็นกิจกรรมหรือการวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและพฤติกรรมการประเมินผล ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดหาปัจจัยที่ดีมาใช้ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและการออกแบบองค์การให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังบ่งชี้ว่า สมาชิกได้มีการประเมินเป็นไปตามกำหนดเวลา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม และสถานภาพทางสังคมอีกด้วย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ โดยพิจารณาข้อมูลการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์การแห่งนี้ เน้นครอบคลุมหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทั้งการจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน ในช่วงปีงบประมาณ 2555–2557 (ปีการศึกษา 2556–2558) เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด 2) การสนับสนุนผู้บริหาร 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 5) การประเมินผล

3.1 วิธีการเก็บข้อมูล

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งดังนี้

3.1.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร คำแถลงทิศทางนโยบายขององค์การ รายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานผลการดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ จากแหล่งข้อมูลที่สำคัญได้แก่ บุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่าย อย่างไรก็ตาม จะมีการสัมภาษณ์ด้วยรูปแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) กล่าวคือ มีการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า แต่มีความยืดหยุ่นในการถามและตอบคำถาม สำหรับบุคลากรระดับรองลงมา

3.2 กลุ่มประชากรเป้าหมายในการศึกษา

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการของหน่วยงานภายใน ซึ่งผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาจากการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง ที่มีผลการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้

การเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย หัวหน้างาน และบุคลากรแต่ละงาน ภายใต้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานดังนี้

- (1) สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
- (2) สำนักหอสมุดกลาง
- (3) ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา

กำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโครงการโดยใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กล่าวคือ หัวหน้า 1 คน และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในแต่ละฝ่ายละ 3 คน รวมเป็น 8 คน และบุคลากรฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา 1 คน ทั้งหมดมีจำนวน 9 คน โดยสาเหตุที่เลือกมาจากความต้องการข้อมูลเชิงลึกภายในหน่วยงานอย่างแท้จริง และเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานเหล่านี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อให้การสัมภาษณ์มีลำดับขั้นตอน ต่อเนื่อง และได้รับข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบด้วยแนวคำถามสำหรับแหล่งข้อมูลในแต่ละฝ่ายในการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

แนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง เป็นต้น

ตอนที่ 2 เป็นแนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ปัจจัย

- ปัจจัยที่ 1 ความรู้ความเข้าใจแนวคิด
- ปัจจัยที่ 2 การสนับสนุนผู้บริหาร
- ปัจจัยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร
- ปัจจัยที่ 4 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ปัจจัยที่ 5 การประเมินผล

ตอนที่ 3 เป็นคำถามอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดการความรู้

- ความคิดเห็นทั้งผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- คำแนะนำเพิ่มเติมในการแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้

3.4 ขั้นตอนการศึกษา

3.4.1 ขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ศึกษาทำหนังสือจากทางคณะ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลถึงคณบดีสำนักวิชา เป็นหน่วยงานทางวิชาการ ผู้อำนวยการ หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นหน่วยงานสนับสนุน และฝ่ายประกันคุณภาพทาง การศึกษา

3.4.2 เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ในเบื้องต้นผู้ศึกษาทำการค้นคว้า แนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเมื่อได้รับอนุญาตและยินยอมจากหน่วยงานนั้นแล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยเฉพาะ เอกสาร คำแถลงทิศทางการนโยบายขององค์การ รายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานผล การดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์ของ ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มบุคคลตัวอย่าง เพื่อสอบถามข้อมูล และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา โดยผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนการสัมภาษณ์ไว้ ดังนี้

3.4.3.1 ผู้ศึกษามีการติดต่อนัดหมายวัน เวลา และกำหนดสถานที่สะดวกของผู้ให้ สัมภาษณ์ โดยแนะนำหัวข้อในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ พร้อมกับชุดคำถามที่มีความ เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

3.4.3.2 เมื่อถึงวันเวลาที่นัดหมาย ผู้ศึกษาดำเนินการแต่ละขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เริ่มจากการแนะนำตัว และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ถามตอบข้อมูลพื้นฐานของการศึกษา จากนั้นผู้ศึกษาจะเริ่มต้นการสัมภาษณ์ โดยใช้การกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้าเป็นแนวทาง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามได้อย่างอิสระและเข้าใจง่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

3.4.3.3 เมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุด ผู้ศึกษาจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องอีก ครั้งและข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ ถ้าข้อมูลยังไม่มี ความชัดเจนและครบถ้วนในบางประเด็น ผู้ศึกษาจะ ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ใหม่จนเสร็จสิ้นสมบูรณ์

3.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจะมีการนำข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี คู่มือการปฏิบัติงาน แผน งานวิจัย รายงานประจำปี และกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ผสมผสานกับข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกของกลุ่มดังกล่าว ข้างต้น เพื่อนำไปสู่คำตอบของวัตถุประสงค์การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

3.4.5 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย ต้องมีการจัดระบบเก็บข้อมูลอย่างชัดเจน โดยใช้การประมวลผลข้อมูลจากการศึกษาเชิงเอกสาร และการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ วิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และนำเสนอเชิงพรรณนา (Descriptive) เชื่อมโยงกับสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล



บทที่ 4

การจัดการความรู้ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ด้วยผู้ศึกษาทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกหน่วยงานที่คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในได้ดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์คุณภาพดีมาก ตามรายตัวบ่งชี้ของสถาบันคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และได้คะแนนสูงสุด ทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน ที่เป็นตัวแบบของการบริหารจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทั้ง 2 ลักษณะ ได้แก่ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ เป็นตัวแบบหน่วยงานจัดการเรียนการสอน ส่วนสำนักหอสมุดกลาง เป็นตัวแบบหน่วยงานสนับสนุน

ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ และการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย บุคลากรที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการจัดการความรู้แต่ละหน่วยงาน และบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการความรู้ ตั้งแต่การกำเนิดความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ในบทนี้ผู้ศึกษาจะกล่าวถึง

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4.2 ข้อมูลพื้นฐานและการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

4.3 ข้อมูลพื้นฐานและการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พัฒนาจาก โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง และวิทยาลัยวิชาการศึกษา โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง ได้มีการสถาปนา พ.ศ. 2492 วิทยาลัยวิชาการศึกษา พ.ศ. 2496 และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517

เมื่อโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงได้ถือกำเนิดขึ้นแล้ว หลวงสวัสดิสารศาสตรพุทธิ ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง ระหว่าง พ.ศ. 2492-2496 ท่านเป็นผู้นำและผู้

วางรากฐานระเบียบแบบแผนของการฝึกหัดครู เป็นผู้บุกเบิกงานวิชาการทางด้านวิทยาศาสตร์ และเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบแผนของปวงชนียบุคคลในวิชาชีพครูอย่างสูงยิ่ง

วิทยาลัยวิชาการศึกษา ได้เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ภายใต้แนวคิดระบบโรงเรียนสาธิต (Demonstration School) เพื่อให้โรงเรียนสาธิตเป็นแปลงทดลองค้นคว้า ในระบบการศึกษาพื้นฐานสมัยใหม่ วิทยาลัยวิชาการศึกษาจัดระบบการศึกษาแบบวิทยาเขต โดยขยายวิทยาเขตปทุมวัน (พ.ศ. 2498) วิทยาเขตบางแสน (พ.ศ. 2498) วิทยาเขตพิษณุโลก (พ.ศ. 2510) วิทยาเขตมหาสารคาม (พ.ศ. 2511) วิทยาเขตสงขลา (พ.ศ. 2511) วิทยาเขตพระนครศรี (พ.ศ. 2512) และตลอดจนวิทยาเขตพลศึกษา (พ.ศ. 2513) โดยมีวิทยาเขตประสานมิตรเป็นศูนย์กลางการบริหาร

วิทยาลัยวิชาการศึกษา ภายใต้การนำของ ศาสตราจารย์ ดร. สาโรช บัวศรี ในฐานะที่ท่านเป็นนักวิชาการและนักการศึกษาสมัยใหม่ ได้พัฒนาแนวคิดแบบพิพัฒนาการนิยมและการเรียนการสอนสมัยใหม่จากสังคมตะวันตก นำมาวางหลักปึกฐานไว้ในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นระบบห้องสมุด ระบบคะแนน ระบบการวัดผล รวมทั้งวิชาการศึกษาสมัยใหม่ที่ก้าวหน้าที่สุดในสังคมไทยขณะนั้น นอกจากนั้นแล้ว วิทยาลัยวิชาการศึกษายังได้รับการช่วยเหลือทั้งด้านบุคลากร หนังสือ และทุนการศึกษามากมาย จนอาจกล่าวได้ว่า วิทยาลัยวิชาการศึกษา มีระบบการศึกษาที่ก้าวหน้าที่สุดในช่วงเวลานั้น

ก่อนหน้าเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 ในช่วงเวลาสำคัญที่ ศาสตราจารย์ ดร. สุกใจ เหล่าสุนทร ขณะนั้นได้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัยวิชาการศึกษา คณาจารย์ นิสิต และข้าราชการได้ร่วมกันเรียกร้องต่อรัฐบาลให้ปรับฐานะวิทยาลัยวิชาการศึกษาเป็นมหาวิทยาลัย และย้ายสังกัดจากกระทรวงศึกษาธิการไปขึ้นกับทบวงมหาวิทยาลัย ท่ามกลางการปกครองที่เข้มงวดรุนแรงของรัฐบาลทหารในขณะนั้น เพื่อความคล่องตัวในการพัฒนาโครงสร้าง การบริหาร และการเรียนการสอนที่จำกัด ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยและการขยายตัวที่มีความหลากหลายวิชาชีพ ทำายที่สุดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ “มหาวิทยาลัยที่เจริญเป็นศรีสง่าแก่มหานคร” ได้รับการสถาปนาก่อตั้งขึ้นในปีถัดมา (29 มิถุนายน พ.ศ. 2517) โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. สุกใจ เหล่าสุนทร เป็นอธิการบดี (พ.ศ. 2512–2521)

มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการในรูปวิทยาเขตมาจนถึง พ.ศ. 2533 รวมเวลา 16 ปี วิทยาเขตจึงเริ่มแยกออกไปเป็นมหาวิทยาลัยอิสระโดยมีการบริหารจัดการและงบประมาณเป็นของตนเอง ดังนี้ พ.ศ. 2533 วิทยาเขตบางแสนและวิทยาเขตพิษณุโลก ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2536 ยุบรวมวิทยาเขตปทุมวัน บางเขน และประสานมิตรเข้าเป็นวิทยาเขตส่วนกลาง พ.ศ. 2537 และวิทยาเขตมหาสารคาม ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

และ พ.ศ. 2539 วิทยาเขตสงขลาถูกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยทักษิณ ขณะที่มหาวิทยาลัยแม่ข่ายตัวไปที่อำเภอองค์กรักษ์ จังหวัดนครนายก ในปี พ.ศ. 2539

จากอดีตที่มีคณะศึกษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะพลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย ช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) จัดตั้งคณะแพทยศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) จัดตั้งคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) จัดตั้งคณะสหเวชศาสตร์ และคณะพยาบาลศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยกลางเมืองที่ทันสมัยก้าวหน้าสานสัมพันธ์กับกระแสสากล และพัฒนาการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรักษ์ พัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม และผลงานสัมพันธ์กับภาคชุมชน (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2559)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือ “เป็นองค์กรชั้นนำแห่งการเรียนรู้และวิจัย บนฐานการศึกษาและคุณธรรม มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมสู่สากล” และมีพันธกิจดังนี้

- (1) การผลิตและพัฒนาบุคคลที่มีคุณภาพและคุณธรรมให้แก่สังคม โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้
- (2) สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ มีประโยชน์อย่างยั่งยืนต่อสังคมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
- (3) บริการวิชาการที่มีคุณภาพ จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคม
- (4) ศึกษา วิเคราะห์ และทำนุบำรุงวัฒนธรรมและศิลปะ
- (5) พัฒนาระบบบริหารที่มีคุณภาพ และธรรมาภิบาล

หากพิจารณาโครงสร้างองค์การของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยหน่วยงาน ดังนี้ ดังภาพที่ 4.1

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะ / วิทยาลัย	สถาบัน / สำนัก / ศูนย์ / สำนักงาน
คณะแพทยศาสตร์	สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์
คณะทันตแพทยศาสตร์	สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
คณะเภสัชศาสตร์	สำนักคอมพิวเตอร์
คณะพลศึกษา	สำนักหอสมุดกลาง
คณะวิศวกรรมศาสตร์	สำนักงานอธิการบดี
คณะวิทยาศาสตร์	ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน
คณะมนุษยศาสตร์	สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย
คณะสังคมศาสตร์	สถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ
คณะศึกษาศาสตร์	สถาบันวิจัย พัฒนาและสาธิตการศึกษา
คณะศิลปกรรมศาสตร์	สถาบันวิจัยและพัฒนาการศึกษาพิเศษ
บัณฑิตวิทยาลัย	สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
คณะพยาบาลศาสตร์	สำนักนวัตกรรมการเรียนรู้
คณะสหเวชศาสตร์	สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา
คณะเทคโนโลยีและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์การเกษตร	ศูนย์วิทยาศาสตร์ศึกษา
คณะวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	
วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม	
วิทยาลัยนานาชาติเพื่อการศึกษาความยั่งยืน	
วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย	

ตัวอักษรปกติ

ส่วนราชการที่แบ่งส่วนราชการโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

ตัวอักษรเข้ม

ส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัยจัดตั้งโดยประกาศของสภามหาวิทยาลัย

ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) จาก

<http://www.swu.ac.th/organization.php>, วันที่สืบค้น 6/6/2559.

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บริหารงานโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี (แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก (Super Strategic Action Plan-SSAP) สำหรับ 15 ปี พ.ศ. 2553–2567 มีดังนี้ (สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2557, น. 4)

SSAP 1 การเป็นแหล่งความเป็นเลิศทางด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning Innovation)

SSAP 2 การกำหนดเป้าหมายหลัก (Flagships) ทางการวิจัย ซึ่งครอบคลุมการวิจัยและวิถีสีวิต การพัฒนาทางด้านวัฒนธรรม และศิลปะเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และการกำหนดเป้าหมายหลักทางการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

SSAP 3 การพัฒนางานบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน (1 จังหวัด 1 มหาวิทยาลัย)

SSAP 4 การพัฒนาความเป็นนานาชาติและความเป็นสากล

SSAP 5 การพัฒนาและเสริมสร้างปัญญา (Wisdom) ของนิสิตและบุคลากร

SSAP 6 การจัดตั้งกองทุนสร้าง มศว สู่ความเป็นเลิศ

SSAP 7 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยใช้หลัก Cost Effectiveness (Lean Management)

SSAP 8 การจัดตั้งสำนักงานพัฒนารายได้และบริหารทรัพย์สิน

ในขณะเดียวกัน ทางมหาวิทยาลัยยังมีทั้ง แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan - SAP) และแผนปฏิบัติการประจำ (Routine Action Plan–RAP) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างองค์ความรู้ด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมสู่การแก้ปัญหาสังคม ชี้นำสังคมและความเป็นสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างองค์ความรู้และพัฒนาโครงการบริการวิชาการที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สืบสานและสร้างองค์ความรู้ในการทำนุบำรุงวัฒนธรรมและศิลปะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารที่มีคุณภาพโดยใช้เครื่องมือทางการบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

ในขณะเดียวกัน การจัดการความรู้ถือเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป้าประสงค์ที่ 5.5 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) สร้างคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจน

RAP 104 โครงการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

2) จัดทำองค์ความรู้และเผยแพร่ให้บุคลากรตระหนักรู้ในระเบียบและข้อบังคับ

RAP 108 โครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับให้บุคลากรระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบพร้อมกันอย่างทั่วถึง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการไม่ได้รับทราบระเบียบ ข้อบังคับ

RAP 109 โครงการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน

3) เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

RAP 110 โครงการความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในและภายนอก

ในขณะเดียวกัน กระแสการจัดการความรู้มีบทบาทมานานในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับอิทธิพลจากการจัดการความรู้ ภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินผลจากคู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายใน พ.ศ. 2553 ของทางสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ระบุอยู่ในตัวบ่งชี้ที่ 7.2 : การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้ โดยมีสาระสำคัญของตัวบ่งชี้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2553, น. 84)

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : มาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบัน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน ประกอบด้วย การระบุนิยามความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถาบัน การกำหนดแนววิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน

เกณฑ์มาตรฐาน :

(1) มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย

(2) กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1

(3) มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดเอาไว้ในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

(4) มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge)

(5) มีการนำเอาความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมา ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติจริง

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ

ภาพที่ 4.2 เกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 (น. 85) จาก คู่มือการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2553, โดย สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2553, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จากการสัมภาษณ์บุคลากรจากฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า เนื่องจากกระแสการจัดการความรู้มีมาสักระยะเวลาหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาจึงระบุงการจัดการความรู้สอดแทรกอยู่ในหน่วยย่อยของตัวบ่งชี้ ตามเกณฑ์การประเมินจากคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557 (ข้าราชการฝ่ายประกันคุณภาพทางการศึกษา, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2559) ซึ่งได้มีการระบุไว้ในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 : การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์สถาบัน โดยมีสาระสำคัญของตัวบ่งชี้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2553, น. 97)

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ : สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในการดำเนินพันธกิจหลัก สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการจัดทำแผน เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของสถาบันให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลุ่มสถาบัน ตลอดจนมีการบริหารทั้งด้านบุคลากร การเงิน

และความเสี่ยงและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เกณฑ์มาตรฐาน :

(1) การพัฒนาแผนกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT กับวิสัยทัศน์ของสถาบัน และพัฒนาไปสู่แผนกลยุทธ์ทางการเงินและแผนปฏิบัติการประจำปีตามกรอบเวลา เพื่อให้บรรลุผลตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์

(2) การกำกับติดตามส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคณะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่ประกอบไปด้วยต้นทุนต่อหน่วยในแต่ละหลักสูตร สัดส่วนค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนานักศึกษา อาจารย์ บุคลากร การจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการบริหารหลักสูตร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิต และโอกาสในการแข่งขัน

(3) ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

(4) บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วนทั้ง 10 ประการ ที่อธิบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน

(5) การกำกับติดตามส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานในสถาบันมีการดำเนินการจัดการความรู้ตามระบบ

(6) การกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารและแผนการพัฒนาทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน

(7) การกำกับติดตามส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานในสถาบันมีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในตามระบบและกลไกที่สถาบันกำหนด ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1 มีการดำเนินการ 1 ข้อ	คะแนน 2 มีการดำเนินการ 2 ข้อ	คะแนน 3 มีการดำเนินการ 3-4 ข้อ	คะแนน 4 มีการดำเนินการ 5-6 ข้อ	คะแนน 5 มีการดำเนินการ 7 ข้อ
------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------

ภาพที่ 4.3 เกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 (น. 98), จาก *คู่มือการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557*, โดย สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2557, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.

ภายใต้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีการจัดทำ การจัดการความรู้ จำนวน 2 หน่วยงาน ครอบคลุมสำหรับหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงาน สนับสนุน ได้แก่ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ สำนักหอสมุดกลาง

4.2 ข้อมูลพื้นฐานและการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ (School of Economics and Public Policy) ได้รับการยกฐานะในการขึ้นเป็นคณะวิชาใหม่ เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 โดยแยกจากภาควิชาเศรษฐศาสตร์คณะสังคมศาสตร์ ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งถือเป็น ส่วนงานภายในมีฐานะศักดิ์และสิทธิ์ความเท่าเทียมกันกับส่วนราชการที่เรียกว่า “คณะ” ทุกประการ ทั้งนี้สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ “เป็นองค์กรแห่งการผลิต บัณฑิตในระดับอาเซียนที่มีคุณภาพ และมีจิตสำนึกสาธารณะ” โดยมีพันธกิจ ดังนี้ (คณะกรรมการ ประจำสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2557, น. 2)

- (1) จัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะที่มีจิตสำนึกสาธารณะและมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับตลาดแรงงานในอาเซียน
- (2) ทำการวิจัยเพื่อการพัฒนาเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาและการผลิตบัณฑิต ตลอดจนการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้อย่างมีคุณภาพ
- (3) ให้บริการด้านวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะแก่หน่วยงาน ภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ตลอดจนชุมชนและสังคม
- (4) จัดกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

นอกจากนี้สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะมีปรัชญา กล่าวคือ “การเรียนรู้และวิจัยบนพื้นฐานความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะเป็นการเสริมสร้างการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน” ด้วยปณิธานที่ว่า “ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงวัฒนธรรม ศิลปะด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อสร้างเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน” และเอกลักษณ์ที่ว่า “การบริการวิชาการ ด้วยจิตสาธารณะเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” ประกอบกับอัตลักษณ์ของสำนักที่ว่า “มีทักษะสื่อสาร ในการประยุกต์ทฤษฎีอย่างมีระบบ” โดยวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ “ประหยัดเพื่อความดีโดยคำนึงถึงองค์กรและส่วนรวมเป็นหลัก”

เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะเป็นไปตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และสอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะจึงได้กำหนด วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานดังนี้

- (1) เพื่อจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะที่สามารถตอบสนองตลาดแรงงานในอาเซียน
- (2) เพื่อการพัฒนางานองค์ความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะโดยกระบวนการวิจัยตลอดจนบูรณาการกับศาสตร์อื่น ๆ ในเชิงสหวิทยาการ
- (3) เพื่อบริการวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ทางด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
- (4) เพื่อส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นรากฐานการพัฒนางานองค์ความรู้

ในขณะเดียวกัน เพื่อให้สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ได้ดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์ของชาติ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ จึงได้กำหนดกลยุทธ์ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ดังนี้

- (1) เสริมภาพลักษณ์ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
- (2) มุ่งสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอาเซียน
- (3) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานของ AEC
- (4) มุ่งพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้ทัดเทียมกับนานาชาติ
- (5) มุ่งกิจกรรมนิสิตที่สร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษา
- (6) วางระบบการให้คำปรึกษากับนิสิตทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน
- (7) วางระบบการวิจัยร่วมระหว่างสถาบัน

(8) มุ่งโครงการสัมมนาวิชาการเกี่ยวกับผลกระทบทางเศรษฐกิจจากบริบททาง
การเมือง

(9) สร้างโครงการฝึกอบรมให้กับภาครัฐและภาคเอกชน

(10) พัฒนาระบบการบริหารสำนักวิชา

(11) สร้างระบบการบริหารงานบุคคล

(12) แสวงหาพื้นที่การจัดการเรียนการสอน

(13) มุ่งกิจกรรม วัฒนธรรม ชชาติ ศาสน์ กษัตริย์

ด้านการวิจัย สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ มีทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้สำนัก
วิชาฯ และคณาจารย์ยังได้รับทุนสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การวิจัย (สกว.) และ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ตลอดจนมีความร่วมมือด้านการ
วิจัยกับหน่วยงานภายใน มศว ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะเทคโนโลยีและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์
ทางการเกษตร เพื่อประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์กับประเด็นวิจัยทางสังคมและเทคโนโลยี
นอกจากนี้การเผยแพร่ผลงานวิจัยของคณาจารย์นั้น สำนักวิชาฯ ได้มีทุนสนับสนุนให้คณาจารย์ไป
นำเสนอผลงานวิจัยยังต่างประเทศ และมีวารสารของสำนักวิชาฯ เองในชื่อ วารสารเศรษฐศาสตร์และ
นโยบายสาธารณะ ซึ่งจะออกเป็นประจำทุก 6 เดือน โดยมีทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ด้านบริการสังคม สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ได้รับงบประมาณเงินแผ่นดินจากการ
จัดสรรของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินโครงการการอบรมบัญชีรายรับรายจ่ายของครัวเรือน ซึ่งเป็น
โครงการต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 และโครงการหาแหล่งที่ตั้งในการขายสินค้าที่จังหวัดสระแก้ว นับเป็นการ
ขยายพื้นที่การบริการวิชาการออกไปตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ส่วนด้านทำนุบำรุงศิลปะและ
วัฒนธรรมนั้น สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เน้นการส่งเสริมวัฒนธรรม ชชาติ ศาสน์ กษัตริย์ โดยได้ลงนาม
ความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
(กปร.) เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาจิตสำนึกสาธารณะ ซึ่งเป็นกิจกรรมบังคับของหลักสูตรที่นิสิตชั้นปีที่
2 ต้องเข้าร่วม สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ กำลังก้าวไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ของคณบดีที่จะนำไปสู่
ชาติ และก้าวต่อไปในระดับอาเซียนโดยทุกพันธกิจทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการ
วิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

จากการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ พบว่า มีอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนและ
สายวิชาการของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เป็นจำนวนน้อย เนื่องจากขนาดของหน่วยงาน และการ
เริ่มต้นการเติบโตขององค์การ ตามตารางที่ 4.1-4.2

ตารางที่ 4.1

ตารางแสดงอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน และหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตำแหน่ง	หน้าที่ความรับผิดชอบ	อัตรา
1. รักษาการแทนผู้อำนวยการ	- ควบคุมงานในสำนักคณบดี	1
2. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	- งานงบประมาณ - งานแผนและนโยบาย - งานบุคคล	2
3. นักวิชาการศึกษา	- งานจัดการเรียนการสอน - งานทะเบียนนิสิตและบริการ การศึกษา - งานบุคคล	3
4. นักวิจัย	- งานประสานงานวิจัย - งานประกันคุณภาพการศึกษา	1
5. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	- งานเลขานุการคณบดี - งานแผนและนโยบาย	1
6. นักวิชาการเงินและบัญชี	- งานการเงินและบัญชี - งานงบประมาณ	1
7. นักวิชาการพัสดุ	- งานจัดซื้อ จัดจ้าง - งานบริการสังคม	1
8. นักวิชาการบริการวิชาการ	- งานหลักสูตร - งานบัณฑิตศึกษา - งานวารสาร	1
9. นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	- งานโสตทัศนูปกรณ์ - งานประชาสัมพันธ์และผลิตสื่อ - งานดูแลเว็บไซต์	1

หมายเหตุ. จาก คู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการเงินและพัสดุ (น. 22-23).
โดย สำนักงานคณบดีสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2557, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.

ตารางที่ 4.2

ตารางแสดงอัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
จำแนกตามตำแหน่งผลงานทางวิชาการในปัจจุบัน

ตำแหน่ง	อัตรา
รองศาสตราจารย์	3
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2
อาจารย์	14

หมายเหตุ. จาก รายงานประจำปี 2557-2558 สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (น. 14-17), โดย สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2558, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

4.2.1.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ

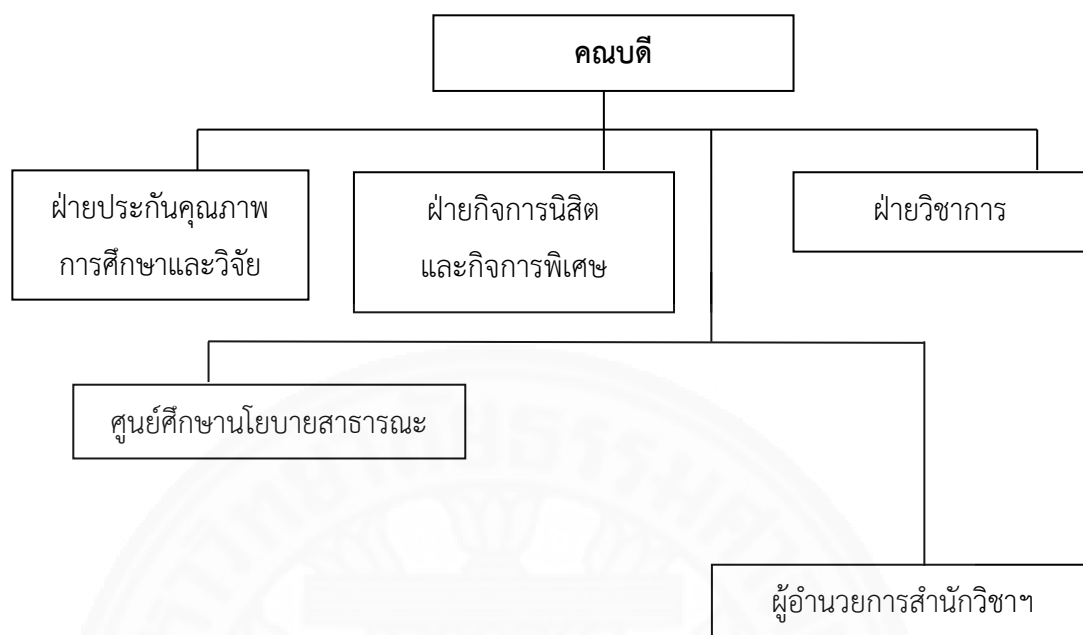
สำนักงานคณบดีสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ เป็นหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ให้การจัดการเรียนการสอนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อส่วนรวม มีระบบและกลไก สามารถเอื้อต่องานการเรียนการสอน กิจกรรมการพัฒนานิสิต นักศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แบ่งโครงสร้างเป็นงาน 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหาร 2) ฝ่ายวิชาการ 3) ฝ่ายการเงินและพัสดุ ในแต่ละงานมีเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ดังนี้

ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบในงานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานการเจ้าหน้าที่ งานนโยบายและแผน และงานประกันคุณภาพ

ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านงานหลักสูตร งานการเรียนการสอน งานกิจการนิสิต งานบริการวิชาการ งานวารสาร งานวิจัย งานสารสนเทศและสื่อดิจิทัล และงานบริการสังคม

ฝ่ายการเงินและพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบตรวจสอบเอกสารและ ดำเนินการเบิก-จ่าย ทดลองจ่ายของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ งานพัสดุ ตลอดจนงานอาคารสถานที่ และซ่อมบำรุง

4.2.1.2 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 4.4 โครงสร้างของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ. (น. 19) จาก *คู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการและฝ่ายการเงินและพัสดุ*, โดย สำนักงานคณบดีสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2557, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

4.2.2 การจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

4.2.2.1 วัตถุประสงค์

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาพบว่า สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว การแข่งขันสูงและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย พิจารณาได้จากหน่วยงานกล่าวไว้ว่า “จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และวิจัยบนฐานความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ” ดังนั้นด้วยทางสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ จึงได้มีการนำเอาเครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาใช้ในการบริหารจัดการที่มีอย่างต่อเนื่องและมีแผนในระยะยาว ส่งเสริมให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนทั้งองค์การได้มีการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ และจัดเก็บความรู้ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์โดยเฉพาะการปฏิบัติงานจริง ก่อให้เกิดการแบ่งปัน ถ่ายโอนความรู้ นำมาสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ กล่าวคือ (งานบริหารวิจัยและงานพัฒนาหลักสูตร สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2558, น. 1-2)

(1) เพื่อจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนของสำนักวิชา
 (2) เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับ
 การจัดการเรียนการสอนของหลักสูตร

- (3) เพื่อจัดการความรู้ด้านวิจัยของสำนักวิชา
 (4) เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ด้านการวิจัยไปใช้ในรายวิชา

4.2.2.2 วิธีการดำเนินงาน

การจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
 จะมีลักษณะเด่นในเรื่องการรวบรวมข้อมูลแฟ้มเอกสารเกี่ยวกับความรู้ด้านการวางแผน
 การประเมินโครงการ หรือกิจกรรมการควบคุมการบริหารสำนักวิชา และมีมุมจัดเก็บเอกสารข้อมูล
 ความรู้ด้านการบริหาร ธุรการ ด้านการวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนด้านเทคนิค
 วิธีการเรียนการสอนและประเมินผลการเรียนรู้ โดยมีโครงการหรือกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไป
 ตามวงจร PDCA ดังภาพที่ 4.5

PLAN 1. ตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน และมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารวิจัยรับผิดชอบการจัดการความรู้ด้านวิจัย 2. กำหนดประเด็นความรู้การจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน และการจัดการความรู้ด้านการวิจัย 3. กำหนดกลุ่มเป้าหมายและผู้มีประสบการณ์ตรง 4. กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้	DO 1. แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. รวบรวมเอกสารจากแหล่งเรียนรู้ 3. จัดทำใบความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. เผยแพร่บน Website และ Facebook ของสำนักวิชาฯ 5. ประกาศแนวปฏิบัติที่ดี 6. บันทึกข้อความถึงกลุ่มเป้าหมาย 7. นำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนรายวิชา
CHECK 1. ประเมินแผนการจัดการความรู้ 2. นำเข้าที่ประชุมประจำสำนักวิชา เศรษฐศาสตร์	ACT 1. นำข้อเสนอแนะจากที่ประชุมประจำสำนักวิชาฯ ไปปรับปรุงแผนในปีการศึกษาต่อไป

ภาพที่ 4.5 วิธีการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ตามวงจร PDCA. (น. 1-2), โดย งานบริหารวิจัยและงานพัฒนาหลักสูตร สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2557, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จากภาพที่ 4.5 ผู้ศึกษาพบว่า วิธีการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะตามวงจร PDCA มีการวางแผนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ทั้งนี้แต่ละสายจะมีนักวิจัยของสำนักวิชาเป็นเลขานุการของแต่ละกลุ่ม (นักวิจัยสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) โดยคณะกรรมการจัดการความรู้ของสายวิชาการ และสายสนับสนุน จะมีความรับรู้ประเด็นการจัดการความรู้ของแต่ละสายเช่นกัน ในขณะเดียวกันจะมีการกำหนดประเด็นความรู้ ผ่านการสำรวจว่า มีประเด็นที่เป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เช่น สายวิชาการของสำนักฯ จะเน้นหนักในเรื่องการจัดการเรียนการสอนแต่ละวิชาให้ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงของเยาวชนรุ่นใหม่และตลาดแรงงาน ส่วนสายสนับสนุนของสำนักวิชาฯ จะเน้นหนักในเรื่องความรู้จากการทำงานที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันไม่ว่าจะเป็นงานการเงิน งานระเบียบสารบรรณ ที่มีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ใหม่

รองรับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ในเรื่อง มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เป็นต้น หลังจากนั้นจะมีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย โดยส่วนใหญ่สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จะจัดนอกสถานที่

เมื่อบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ จะมีบุคลากรทำหน้าที่ผู้นำวงคุย จะเล่าเรื่องความรู้ต่าง ๆ ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้กันตามประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของตน ได้แก่ กรณีการเบิกจ่ายรูปแบบใหม่ของสำนักวิชาที่ต้องนำเสนอเรื่องให้ส่วนกลาง คือ กองคลัง ต้องมีเอกสารให้ครบ, การทำเรื่องจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งยานพาหนะ การสัมมนาอบรมนอกสถานที่ เป็นต้น จะให้บุคลากรนั้นที่มีความเกี่ยวข้องมาอธิบายย้าเตือนเพื่อนร่วมงานทุกคนในสำนักฯ เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการทำงาน ประกอบกับจะมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์การในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสำนักวิชา ผู้นำวงคุยจะยกย่องชมเชยเจ้าหน้าที่หน่วยงานบางคนที่เคยทำงานในฝ่ายต่าง ๆ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานด้วยเวทีที่เปิดในกิจกรรม

จากนั้นจะมีการสรุปบทเรียนร่วมกันเป็นใบความรู้ที่อ่านง่ายขนาดกระดาษประมาณ A4 จะติดไว้ที่กระดานข่าว ทางเข้า หรือบอร์ดต่าง ๆ ซึ่งความรู้บางส่วน จดหมายข่าว ซึ่งจะมีการเผยแพร่บนเว็บไซต์ วารสารของทางสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ตัวอย่างเช่น Policy Note, Econ@SWU, วารสารสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เป็นต้น บุคลากรหลายคนเห็นว่า ระเบียบต่าง ๆ ไม่ได้มีความสำคัญแค่บุคลากรฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเพียงอย่างเดียว แต่มีความสำคัญกับทุกฝ่าย จึงต้องสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น บุคลากรสายวิชาการจะมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง มีการใช้ความรู้เรื่องวิธีวิทยาการวิจัยทางเศรษฐศาสตร์ และวิธีการเก็บข้อมูลในชุมชน ผ่านการแลกเปลี่ยนรู้แบบการประชุมกลุ่ม รวมความเชี่ยวชาญของคณาจารย์ผู้มีประสบการณ์แต่ละศาสตร์วิชา ไม่ว่าจะเป็นด้านการเก็บข้อมูลของชุมชน ผู้สนใจประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม และผู้สอนรายวิชา โดยมีเอกสารแหล่งเรียนรู้หลักจากรายงานการวิจัยการวิเคราะห์บัญชีรายรับรายจ่ายครัวเรือนประจำปี พ.ศ. 2555, พ.ศ. 2556 และ พ.ศ. 2557 นำไปสู่การนำความรู้ไปใช้ในการเรียนการสอนวิชา ECS621 Research Methodology in Public Economics

หลังจากการจัดกิจกรรมทุกครั้ง จะมีกระดานแบบสำรวจสอบถามความคิดเห็น ความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมนั้น ๆ และประเด็นที่ควรนำเสนอในกิจกรรมครั้งต่อไป เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หากบุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงออก เพื่อทราบข้อมูลบางอย่าง เข้าถึงผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น สุดท้ายจะมีการนำเรื่องเข้าที่ประชุมประจำสำนักวิชา เพื่อวางแผนงานทางการจัดการความรู้ในอนาคตต่อไปข้างหน้า ในขณะเดียวกันมีการกำหนดตัวบ่งชี้ในการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ดังนี้

- (1) จากกิจกรรมแบ่งปันเรียนรู้ ด้านการจัดการเรียนการสอน
- (2) จากกิจกรรมแบ่งปันเรียนรู้ ด้านการวิจัย
- (3) จากกิจกรรมแบ่งปันเรียนรู้ สายสนับสนุน
- (4) ประเด็นความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้านการจัดการเรียนการสอน
- (5) ประเด็นความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ ด้านการวิจัย
- (6) ประเด็นความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ สายสนับสนุน
- (7) รายวิชาที่นำความรู้จากการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ (ไม่น้อยกว่า 1 รายวิชา)

นอกจากนั้น การจัดการความรู้ในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ยังโดดเด่นเรื่องการสื่อสาร เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาสนับสนุน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เผยแพร่ให้กับบุคลากรทุกคนได้รับรู้เรื่องเดียวกัน จนเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นำมาสู่เป้าหมายขององค์การ ตัวอย่างเช่น Website, Facebook, จดหมายข่าว เป็นต้น

สำหรับการจัดสรรงบประมาณของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ให้กับกิจกรรมการจัดการความรู้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่า ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในช่วงระยะ 2 ปีหลัง อย่างเห็นได้ชัด เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์การอย่างเต็มที่ทางการจัดการความรู้ในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งรวมทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนแล้วทุกโครงการ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

แสดงการจัดสรรงบประมาณที่มีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ของ

สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

ประเภท	ปีการศึกษา 2556	ปีการศึกษา 2557	ปีการศึกษา 2558
กิจกรรมการจัดการความรู้	50,000	80,000	80,000

หมายเหตุ. จาก นักวิจัย, สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559.

4.2.2.3 ผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการสัมภาษณ์เจาะลึก บุคลากรที่เกี่ยวข้อง พบว่า กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน มีจำนวนมาก เพื่อสร้างขีดความสามารถในการพัฒนาสำนักวิชา เศรษฐศาสตร์อย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญกับทั้ง 2 สาย ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

กิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมการจัดการความรู้แต่ละสาย

ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2556 - 2558

สายวิชาการ	สายสนับสนุน
1. การถอดบทเรียนจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM: Knowledge Management) คณะวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี 2. กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่องเทคนิคการสอนใน ศตวรรษที่ 21 และคู่มือแนวทางการปฏิบัติการสอน 3. กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่อง แนวปฏิบัติที่ดีต่อการเรียนการสอนประจำสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ 4. โครงการการจัดการความรู้สนับสนุนการเรียนการสอนผ่านการศึกษาค้นคว้า (A-Tutor) 5. โครงการการจัดการความรู้เสวนาและเผยแพร่ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ (เครือข่ายศิษย์เก่า) 6. การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้การเรียนการสอนโดยใช้ KM (ทุกปีการศึกษา) 7. โครงการศึกษาดูงานปริญญาเอก โครงการสร้างองค์ความรู้ด้านการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการความรู้ของผู้เรียนด้านเศรษฐศาสตร์ 8. กิจกรรมส่งเสริมรายวิชาสหกิจศึกษา 9. กิจกรรมส่งเสริมเทคนิคการสอนเพื่อให้เหมาะกับนิสิตรุ่นใหม่ (Generation Z) 10. การอบรม Software เศรษฐศาสตร์ให้กับอาจารย์ 11. กิจกรรมการทำวิจัยร่วมระหว่างเศรษฐศาสตร์กับเครือข่าย และส่งเสริมการตีพิมพ์วารสาร การส่งผลิตเขียนตำรา 12. กิจกรรมโครงการอบรมจัดทำบัญชีรายรับ – รายจ่ายครัวเรือน อำเภอองค์กรักษ์ จังหวัดนครนายก 13. กิจกรรมการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ SMEs (วิสาหกิจชุมชน)	1. กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่องการเงิน จากคณะสังคมศาสตร์ 2. กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่องงานสารบรรณ 3. กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่องงานวิจัย 4. กิจกรรมการอบรมเรื่องการสร้างระบบปฏิทินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบใช้ Google calendar และ E meeting E survey 5. การอบรม Software และระบบ e-meeting ให้กับสายสนับสนุนทุกคน 6. กิจกรรมการส่งเสริมอัตลักษณ์มีทักษะสื่อสารการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น 7. การอบรม Software ทางการเงินกับนักวิชาการการเงินและบัญชี 8. การอบรมการบริหารการเงินการบริหารบุคคลให้กับผู้บริหาร 9. การอบรมผู้บริหาร บุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการทำงานเป็นทีม 10. กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสายวิชาการ 11. โครงการเตรียมความพร้อม ANQUA (กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้) 12. กิจกรรมการอบรมการประกันคุณภาพตามแนวทาง EdPex 13. การอบรม E-document ให้บุคลากรสายสนับสนุน (Lean Management) 14. การนำแผนดำเนินงานสู่ปฏิทินการทำงาน (การกำหนด Google Calendar) 15. มาตรการประหยัดพลังงานและรักษาสีสิ่งแวดล้อม

หมายเหตุ. จาก แผนกลยุทธ์ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ (ปรับปรุง) พ.ศ. 2558-2561 (น. 23-82), โดย สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2558, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

4.3 ข้อมูลพื้นฐานและการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง

4.3.1 ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก่อตั้งขึ้นมาพร้อมกับวิทยาลัยวิชาการศึกษา กล่าวคือ เมื่อโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง ถนนประสานมิตร ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา ในปี พ.ศ. 2497 ในขณะนั้น สำนักหอสมุดกลาง มีฐานะเป็นเพียงแผนกหอสมุด ขึ้นกับสำนักงานอธิการบดีและดำเนินการควบคุมกับวิทยาลัยวิชาการศึกษามาโดยตลอด จนเมื่อได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หอสมุดจึงได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นสำนักหอสมุดกลางด้วย ทั้งนี้ปรัชญาของสำนักหอสมุดกลางคือ “แหล่งสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต” และปณิธานที่ว่า “มุ่งมั่นให้บริการสารสนเทศที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย ตรงกับความต้องการของผู้ใช้และส่งเสริมให้ผู้ใช้นำมาใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง”

ทั้งนี้สำนักหอสมุดกลาง มีวิสัยทัศน์กล่าวคือ “เป็นแหล่งการเรียนรู้ชั้นนำ เพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ตอบสนองต่อสังคม และมุ่งสู่องค์กรคุณภาพ” โดยมีพันธกิจ ดังนี้

- (1) สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- (2) บริการวิชาการที่มีคุณภาพ
- (3) สืบสานการดำเนินงานบำรุงวัฒนธรรมและศิลปะ
- (4) พัฒนาระบบบริหารที่มีคุณภาพ และธรรมาภิบาล

การแบ่งส่วนราชการ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการของมหาวิทยาลัย มีการจัดแบ่งส่วนราชการตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด เมื่อ พ.ศ. 2530 แบ่งเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรและวิเคราะห์สารสนเทศ ฝ่ายบริการ ฝ่ายวารสาร และฝ่ายโสตทัศนศึกษา ส่วนฝ่ายเทคโนโลยีห้องสมุด เป็นการแบ่งส่วนราชการภายใน และมีห้องสมุดในสังกัดอีก 2 แห่ง คือ ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ และหอสมุด มศว องค์กรักษ์

ต่อมาสำนักงานเลขานุการ เปลี่ยนชื่อเป็น สำนักงานผู้อำนวยการ ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2544

ระยะเวลากว่า 10 ปี ที่ผ่านมา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของห้องสมุด มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการให้บริการสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีนโยบายให้หน่วยงานปรับปรุงโครงสร้างให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย สำนักหอสมุดกลาง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปฏิรูปองค์กรให้ถูกต้องตามภาระงานที่คล้ายคลึงกัน เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ดังนั้น สำนักหอสมุดกลางจึงได้นำเสนอโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่ให้ที่ประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้พิจารณา

และที่ประชุมฯ มีมติให้เป็นโครงการทดลองใช้ 1 ปี ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2546–8 ตุลาคม พ.ศ. 2547 แต่สำนักหอสมุดกลางยังคงใช้โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่ในการบริหารงาน ซึ่งโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่ ได้แก่

- (1) สำนักงานผู้อำนวยการ
- (2) งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
- (3) งานวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลทรัพยากรสารสนเทศ
- (4) งานบริการทรัพยากรสารสนเทศ
- (5) งานส่งเสริมผู้ใช้
- (6) งานเทคโนโลยีการศึกษา
- (7) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (8) หอสมุด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรักษ์
- (9) ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์

ต่อมาในปี พ.ศ. 2554 สำนักหอสมุดกลาง ได้มีการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในอีกครั้งหนึ่ง โดยแบ่งส่วนดังนี้

- (1) สำนักงานผู้อำนวยการ
- (2) งานบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ
- (3) งานวารสาร
- (4) งานบริการทรัพยากรสารสนเทศ
- (5) งานเทคโนโลยีการศึกษา
- (6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (7) หอสมุด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรักษ์
- (8) ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์

ด้วยสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตระหนักถึงพันธกิจสำคัญในการสนับสนุนการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าวิจัย ตลอดจนเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงมีแนวทางการบริหารจัดการสู่การเป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) ที่เอื้ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพ และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากทางมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี ภายใต้ปรัชญาที่ว่า แหล่งสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และประกอบกับปณิธาน ด้วยการมุ่งมั่นให้บริการสารสนเทศที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย ตรงกับความต้องการของผู้ใช้และส่งเสริมให้ผู้ใช้นักศึกษาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความรับผิดชอบดูแลงานครอบคลุม ดังนี้

- (1) ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์
- (2) หอสมุด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องค์กรักษ์
- (3) ห้องสมุดศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ

นอกจากนี้ สำนักหอสมุดกลาง ยังได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

(1) เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความทันสมัย สอดคล้องต่อการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย และเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(2) สนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

(3) สนับสนุนการพัฒนาการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน

(4) การพัฒนาองค์กรคุณภาพ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปอัตรากำลังจำนวนบุคลากรของสำนักหอสมุดกลาง จำแนกตามหน่วยงานและจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีขนาดใหญ่กว่าหน่วยงานที่เลือกมาข้างต้น กล่าวคือ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ อย่างชัดเจน ดังตารางที่ 4.5–4.6

ตารางที่ 4.5

ตารางแสดงจำนวนบุคลากรของสำนักหอสมุดกลางอัตรากำลังจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานประจำ เงินงบประมาณ	พนักงานประจำ เงินรายได้	รวม
สำนักหอสมุดกลาง	30	7	8	25	70
ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์	1	1	-	1	3
หอสมุด มศว องค์กรักษ์	3	-	8	12	23
รวม	34	8	16	38	96

หมายเหตุ. จาก รายงานประจำปี 2557 สำนักหอสมุดกลาง (น. 2). โดย สำนักหอสมุดกลาง, 2558, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ตารางที่ 4.6

ตารางแสดงจำนวนบุคลากรของสำนักหอสมุดกลางอัตรากำลังจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่ง	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานประจำ เงินงบประมาณ	พนักงาน ประจำ เงินรายได้	รวม
1. บรรณารักษ์	18	-	5	6	29
2. นักเอกสารสนเทศ	-	-	-	1	1
3. นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	2	-	2	1	5
4. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1	-	-	1	2
5. บุคลากร	-	-	1	-	1
6. นักวิชาการเงินและบัญชี	1	-	1	-	2
7. นักวิชาการพัสดุ	-	-	1	-	1
8. นักวิเคราะห์นโยบายแผน	-	-	1	-	1
9. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	-	-	1	1
10. ช่างเครื่องคอมพิวเตอร์	-	-	-	2	2
11. ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด	9	-	-	4	13
12. ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	2	-	5	18	25
13. พนักงานพิมพ์	-	6	-	-	6
14. พนักงานเข้าเล่ม	-	2	-	2	4
15. ช่างเทคนิค	-	-	-	2	2
16. นักการภารโรง	-	-	-	1	1
รวม	33	8	16	39	96

หมายเหตุ. จาก รายงานประจำปี 2557 สำนักหอสมุดกลาง (น. 2). โดย สำนักหอสมุดกลาง, 2558, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

4.3.1.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ

สำนักหอสมุดกลาง แบ่งงานออกได้ดังนี้

ขอบข่ายงานโดยสังเขป (อัมพร ขาวบาง, 2557, น. 3-4)

1. สำนักงานผู้อำนวยการ ดำเนินงานบริหารและธุรการ งานบุคลากร งานคลังและงานพัสดุ งานนโยบายและแผน

2. งานบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ แบ่งออกเป็นกลุ่มงาน ดังนี้

2.1 กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ ประสานงานกับคณาจารย์ในการคัดเลือก จัดหาและจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศ เช่น หนังสือ ฐานข้อมูล / สิ่งพิมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ งานทะเบียน เย็บเล่ม เข้าปก ซ่อมแซมสิ่งพิมพ์ และงานบริจาค

2.2 กลุ่มงานวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลทรัพยากรสารสนเทศ
วิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ และสร้างฐานข้อมูลทรัพยากรสารสนเทศ

3. งานวารสาร ควบคุมดูแลการจัดหาและพัฒนาวารสารและสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง

4. งานบริการทรัพยากรสารสนเทศ แบ่งเป็นกลุ่มงาน ดังนี้

4.1 กลุ่มงานบริการทรัพยากรสารสนเทศ

- 4.1.1 บริการยืม - คืนวัสดุห้องสมุดทุกประเภท
- 4.1.2 บริการยืม - คืนหนังสือจากองค์กรฯ
- 4.1.3 สมัคร / ต่ออายุสมาชิก
- 4.1.4 จัดหนังสือขึ้นชั้น
- 4.1.5 ทวงวัสดุที่ยืมเกินกำหนด
- 4.1.6 รับแจ้งวัสดุห้องสมุดหาย / ขำรุด
- 4.1.7 ออกใบรับรองไม่มีวัสดุห้องสมุดค้างส่งแก่นิสิตที่สำเร็จการศึกษา และบุคลากรมหาวิทยาลัยที่พ้นหน้าที่จากมหาวิทยาลัย
- 4.1.8 จุดตรวจทางเข้า-ออก

4.2 กลุ่มงานส่งเสริมผู้ใช้

- 4.2.1 ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีการใช้ห้องสมุดเพื่อศึกษาค้นคว้า
- 4.2.2 การแนะนำและการจัดระบบอบรมวิธีการสืบค้น OPAC ฐานข้อมูลออนไลน์ การใช้โปรแกรมจัดการบรรณารักษ์และอ้างอิง รวมถึงการนำชมห้องสมุด
- 4.2.3 บริการยืม-คืนระหว่างห้องสมุด (Interlibrary Loan)
- 4.2.4 บริการยืมเอกสารพิเศษ
- 4.2.5 บริการสืบค้นสารสนเทศจากฐานข้อมูลออนไลน์
- 4.2.6 การบริการหนังสือสถานภาพ In process / หนังสืออนุรักษ / แบบเรียนและหนังสือหายากในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
- 4.2.7 การให้บริการยืม iPad / การให้บริการอินเทอร์เน็ตสำหรับบุคคลภายนอก
- 4.2.8 บริการศูนย์การเรียนรู้นานาชาติด้วยตนเอง (SALI Center) และมุม Smart Library

4.2.9 บริการห้องอบรม (102)

4.2.10 จัดแสดงหนังสือใหม่

4.2.11 บริการรับแจ้งของหาย

4.2.12 ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ จัดนิทรรศการ เพื่อส่งเสริมการ

อ่านและการใช้บริการ

5. เทคโนโลยีการศึกษา

5.1 การผลิตสื่อสไลด์ทัศน์เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

5.2 บริการห้องประชุมชั้น 2-3 และชั้น 8 พร้อมสไลด์ทัศน์อุปกรณ์

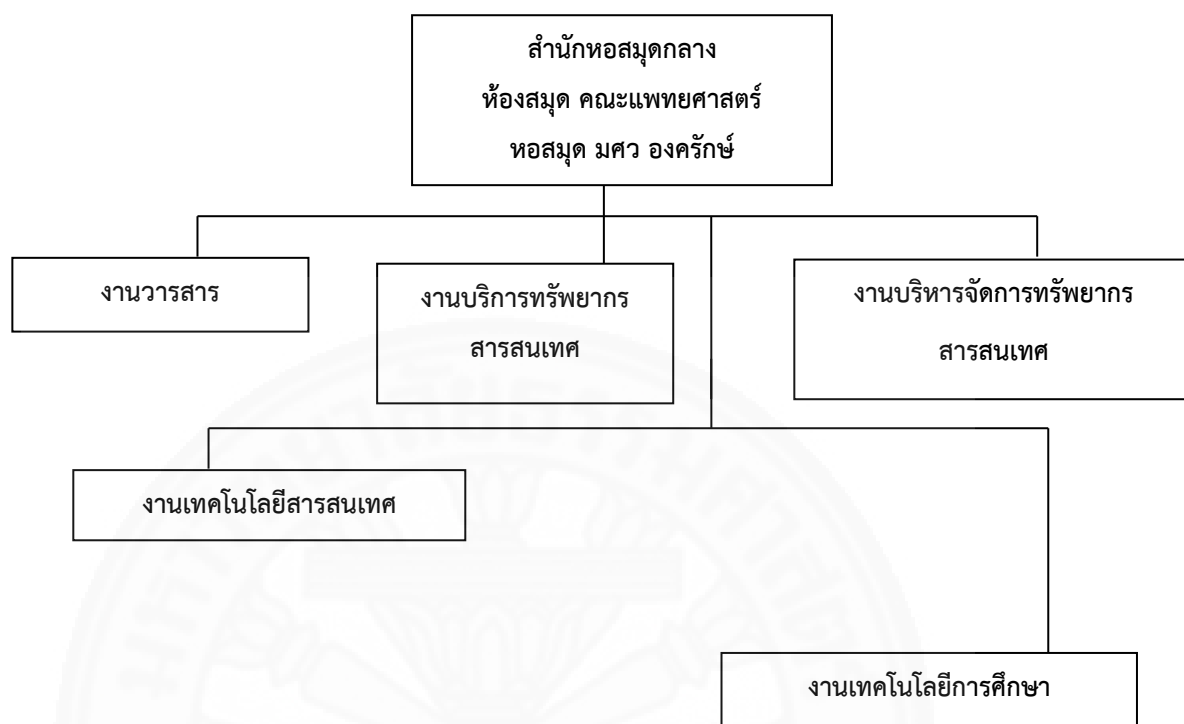
5.3 กระบวนการให้คำปรึกษา และการแนะนำการใช้สไลด์ทัศน์วัสดุ

และสไลด์ทัศน์อุปกรณ์

6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดหา ดูแลบำรุงรักษาฮาร์ดแวร์

คอมพิวเตอร์ ระบบและอุปกรณ์เครือข่ายระบบห้องสมุดอัตโนมัติ และซอฟต์แวร์ฐานข้อมูล

4.3.1.2 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 4.6 โครงสร้างของสำนักหอสมุดกลาง. (น. 1), จาก รายงานประจำปี พ.ศ. 2557, โดย สำนักหอสมุดกลาง, 2557, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

4.3.2. การจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง

4.3.2.1 วัตถุประสงค์

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาหอสมุดกลาง นำมาสู่วัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อลูกค้า กล่าวคือ ผู้ใช้บริการหอสมุด การจัดการความรู้จะช่วยนำเอาความรู้จากคนในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะความรู้ส่วนใหญ่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่จัดเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในรูปของทักษะ ประสบการณ์ พรสวรรค์ที่มีอยู่ในตัวคน การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถปรับเปลี่ยนประยุกต์ไปตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม สำหรับองค์การที่มุ่งหวังในการเป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่ต้องการตอบสนองของลูกค้าและเพื่อความพร้อมในตลาดแข่งขัน ด้วยสำนักหอสมุดกลาง มีเป้าประสงค์ในการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

- (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ส่งเสริมและสร้างความตระหนักในเรื่องค่านิยมองค์กร WE CARE ให้กับบุคลากร

(3) เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ภายในองค์กรและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นประโยชน์

4.3.2.2 วิธีการดำเนินงาน

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงจะต้องให้ความรู้แก่บุคลากรทุกคน เพื่อนำความสามารถเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางานให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพต่อไป จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ขึ้นมา โดยมีหน้าที่ตามวงจร PDCA เช่นกัน ดังภาพที่ 4.7 ดังนี้

PLAN 1. ศึกษาแนวทางขอบเขตการดำเนินงานจัดการความรู้สำนักหอสมุดกลางที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) 2. จัดทำแผนงานการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง	DO 3. การกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ในการมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในเรื่องการจัดการความรู้
CHECK 4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจัดการความรู้แก่ผู้บริหารสำนักหอสมุดกลาง	ACT 5. นำผลการประเมินไปปรับปรุงเพื่อพัฒนากระบวนการและแผนการจัดการความรู้ต่อไป เมื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้แล้ว จึงได้รวบรวมรายงานผลการดำเนินการ พร้อมสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะนำไปปรับปรุงแผนปีต่อไป

ภาพที่ 4.7 วิธีการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลางตามวงจร PDCA. จากบรรณารักษ์ สำนักหอสมุดกลาง เลขาธิการคณะกรรมการการจัดการความรู้, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559.

คณะกรรมการการจัดการความรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้ดังนี้
(สำนักหอสมุดกลาง, 2558, น. 28)

(1) มีการเสนอให้มีปรับใช้กระบวนการจัดการความรู้ในบุคลากรให้มากขึ้นโดยมีการฝึกปฏิบัติบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ในด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกเดือน โดยกำหนดเป็นวันการจัดการความรู้ ทั้งที่หอสมุดกลาง ประสานมิตร และหอสมุดองครักษ์ และจะทำในหัวข้อเดียวกัน เพื่อนำมาส่งเสริมให้เข้มแข็งขึ้น

(2) มีการจัดอบรมโครงการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร

(3) มีการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นโดยจัดทำบอร์ดทั้งที่สำนักหอสมุดกลาง และหอสมุดองครักษ์ นอกเหนือจากเว็บไซต์ที่หน้าเว็บสำนักหอสมุดกลาง

ทั้งนี้สำนักหอสมุดกลาง มีการส่งเสริมการจัดการความรู้และพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะความรู้ที่จำเป็นต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสารทางภาษา ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเอง นำประสบการณ์วิชาชีพ โดยเฉพาะผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุในเร็ว ๆ นี้ นำเสนอเคล็ดลับที่มีคุณค่ายังไม่สามารถหาได้ทั่วไป จนสามารถก้าวไปสู่การเป็นอาจารย์พิเศษหรือวิทยากรในสาขาวิชาชีพอีกด้วย

ในขณะเดียวกันการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่ว่าจะเป็นหอสมุดประสานมิตร และวิทยาเขตองครักษ์ มีโครงการพัฒนาความรู้บุคลากรตลอดปี ในแต่ละปีมีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้หลักและกิจกรรมย่อย โครงการอบรมสัมมนา เพื่อเป็นการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในสาขาวิชาชีพด้านการให้บริการสำหรับปีนี้ได้เน้นการจัดอบรมความรู้ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการสร้างค่านิยมองค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรตระหนักถึงค่านิยมขององค์กร “WE CARE” ที่สามารถต่อยอดไปสู่การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรได้ต่อไป พร้อมทั้งกลยุทธ์ที่กล่าวไว้ว่า “สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างคลังความรู้ที่หลากหลายเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้”

กิจกรรมการจัดการความรู้ภายในสำนักหอสมุดกลาง ในระยะแรกจะมีการแยกไปจัดกิจกรรมการจัดการความรู้แต่ละฝ่ายเอง และอยู่ในระหว่างลองผิดลองถูก สะสมความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเดียวกันและหน่วยงานภายนอกในระยะต่อมา หลังจากมีคณะกรรมการการจัดการความรู้ เป็นลักษณะทีมที่ขับเคลื่อนโดยเฉพาะ เป็นระบบ และมีความต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และมีการวางแผน จัดทำแผนต่าง ๆ ตลอดจนรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้การเป็น

Facilitator และ Note taker ทั้งให้คำแนะนำที่ดีและร่วมฝึกปฏิบัติจริงอีกด้วย หลังจากนั้นจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) เผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ผ่านทางบล็อก ตัวอย่างเช่น การอนุรักษ์พลังงาน แนวปฏิบัติที่ดีในการให้บริการของหอสมุด และเพื่อค่านิยมหลักขององค์การที่ว่า “WE CARE” เราใส่ใจให้บริการ ประกอบด้วย

- (1) Will ความตั้งใจแน่วแน่ให้บริการ
- (2) Empathy ความเอาใจใส่ให้บริการ
- (3) Convenience ความสะดวกของการบริการ
- (4) Accuracy ความแม่นยำของการบริการ
- (5) Rapidness ความรวดเร็วของการบริการ
- (6) Effectiveness ความมีประสิทธิภาพของการบริการ

ในทางเดียวกันมีการสกัดความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากร โดย สำนักหอสมุดกลาง เน้นผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์จากบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการในตำแหน่งงานต่าง ๆ อาทิเช่น เรื่องการบริการยืม-คืนและค่าปรับทรัพยากรสารสนเทศ การดำเนินงานหนังสือบริจาค ฯลฯ ในปัจจุบันจะทำกิจกรรมการจัดการความรู้ บุคลากรทุกคนภายในหอสมุดกลาง แต่จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อให้งานบริการชั้นล่างได้สะดวกในการเข้าร่วมกิจกรรมไม่ว่าผู้ให้บริการเคาน์เตอร์ยืม-คืน ผู้ให้บริการเคาน์เตอร์ตอบคำถาม และบุคลากรอื่น ๆ ได้มีการสลับตำแหน่งเวรให้บริการเวลานั้นได้อย่างเต็มที่ หลังจากนั้นเมื่อร่วมทำกิจกรรมเสร็จสมบูรณ์จะมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังกิจกรรม เพื่ออภิปรายซักถามหมุนเวียนประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ในงานกันอย่างเป็นกันเอง ในท้ายที่สุดจะมีการประเมินผล และเกณฑ์สำรวจแบบสอบถามในแง่มุมต่าง ๆ ตามเป้าหมายของสำนักหอสมุดกลาง

ในแง่ของงบประมาณที่จัดสรรของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าเป็นงบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับมา ในช่วงปีการศึกษา 2555-2556 จะรวมอยู่ใน 2 หมวด ได้แก่ เงินโครงการประกันคุณภาพ และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสัมมนาที่จัดเอง ดังตารางที่ 4.7-4.8

ตารางที่ 4.7

แสดงการจัดสรรงบประมาณที่มีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง
ปีการศึกษา 2555 – 2556

ปีการศึกษา 2555

ประเภท	งบประมาณเงินรายได้ (ได้รับจัดสรร)	รายจ่าย	คงเหลือ
เงินโครงการ ประกันคุณภาพ	50,000	36,665	13,335
ค่าใช้จ่ายในการ ฝึกอบรมสัมมนาที่จัด เอง	300,000	274,656.05	25,343.95

หมายเหตุ. จาก รายงานประจำปี 2555 สำนักหอสมุดกลาง (น. 2), โดย สำนักหอสมุดกลาง, 2556,
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปีการศึกษา 2556

ประเภท	งบประมาณเงินรายได้ (ได้รับจัดสรร)	รายจ่าย	คงเหลือ
เงินโครงการ ประกันคุณภาพ	50,000	32,345	17,655
ค่าใช้จ่ายในการ ฝึกอบรมสัมมนาที่จัด เอง	370,000	310,108	59,892

หมายเหตุ. จาก รายงานประจำปี 2556 สำนักหอสมุดกลาง (น. 28), โดย สำนักหอสมุดกลาง, 2557,
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ส่วนในปีการศึกษา 2557 จะมีความชัดเจนอยู่ในส่วนหนึ่งของเงิน
โครงการกิจกรรม 5 ส, โครงการการจัดการความรู้ และโครงการอบรมสัปดาห์สารสนเทศ ดังตารางที่
4.8

ตารางที่ 4.8

แสดงการจัดสรรงบประมาณที่มีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง
ปีการศึกษา 2557

ประเภท	งบประมาณเงินรายได้ (ได้รับจัดสรร)	รายจ่าย	คงเหลือ
โครงการกิจกรรม 5 ส	20,000	13,460	6,540
โครงการจัดการความรู้	5,000	5,000	-
โครงการอบรมสัปดาห์ สารสนเทศ	10,000	5,100	4,900

หมายเหตุ. จาก รายงานประจำปี 2557 สำนักหอสมุดกลาง (น. 28), โดย สำนักหอสมุดกลาง, 2558,
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

4.3.3.3 ผลการดำเนินงาน (สำนักหอสมุดกลาง, 2558 น. 59)

ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์รายบุคคล
พบว่า การดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มีจำนวนมาก และสามารถ
จำแนกช่วงระยะเวลาแห่งการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรแห่งนี้ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ
กล่าวคือ

ช่วงระยะแรก (ช่วงก่อนปีการศึกษา 2556)

- (1) กิจกรรมการจัดการความรู้บรรยายพิเศษ ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร
และคณะกรรมการการจัดการความรู้
- (2) กิจกรรมการจัดการความรู้ เทคนิคการให้บริการที่ผู้ใช้ประทับใจ
- (3) กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่องการเป็นผู้อำนวยการจัดการ
ความรู้ (Knowledge Facilitator) และผู้ที่มีหน้าที่จดบันทึก (Note taker) พร้อมภาคปฏิบัติ
- (4) กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดการความรู้ การใช้ชีวิตอย่าง
พอเพียงและประหยัด

(5) กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดการความรู้ การทำงานอย่างมีความสุข

(6) กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดการความรู้การบริการอย่างไรให้ประทับใจ

(7) กิจกรรมการฝึกภาคปฏิบัติเรื่อง Facilitator และ Note Taker เรื่อง ได้อย่างไรกับการจัดการความรู้

(8) โครงการจัดการความรู้เรื่อง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนบล็อก (Weblog) ในห้องสมุด

(9) โครงการจัดการความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาบุคลากรหอสมุดองค์กร

(10) โครงการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ฝึกอบรมการใช้โปรแกรม Microsoft Office กับ การปฏิบัติงานในห้องสมุด

(11) โครงการ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการเขียนบล็อกเพื่อการจัดการความรู้

(12) กิจกรรมอนุรักษ์พลังงาน และการจัดทำคู่มือคลายร้อนให้โลก และแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงาน 5 ส.

(13) กิจกรรมกรณีศึกษาการบริหารและจัดทำทรัพยากรในห้องสมุดออนไลน์ ร่วมกับสำนักหอสมุด ม.ธรรมศาสตร์

(14) ห้องสมุดดิจิทัล : ปัจจุบันและอนาคต จัดโดยชมรมบรรณารักษ์ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ช่วงระยะต่อมา (ปีการศึกษา 2556-2558)

(15) กิจกรรมการจัดการความรู้งานบริการทรัพยากรสารสนเทศ การส่งเสริมค่านิยมองค์กร บริการอย่างไรให้ประทับใจ

(16) กิจกรรมการจัดการความรู้ของงานบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ เทคนิคซ่อมหนังสืออย่างง่าย

(17) กิจกรรมการจัดการความรู้ของงานบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ การบริการอย่างไรให้ประทับใจ

(18) กิจกรรมการจัดการความรู้ของงานวารสาร บริการอย่างไรให้ประทับใจ

- (19) กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่อง การให้บริการสื่อวารสารที่มี
ประสิทธิภาพ
- (20) กิจกรรมการจัดการความรู้ของงานเทคโนโลยีการศึกษา บริการ
อย่างไรให้ประทับใจ
- (21) กิจกรรมการจัดการความรู้หอสมุดในงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
เรื่องการจัดตั้งระบบ LINUX และระบบห้องสมุด KOHA
- (22) กิจกรรมการจัดการความรู้ เรื่องการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์
เบื้องต้น
- (23) กิจกรรมการจัดการความรู้เส้นทางสู่ความสำเร็จ
ปีการศึกษา 2557
- (24) กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่อง การถ่ายทอดประสบการณ์จาก
บุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ เรื่องการบริการยืม-คืนและค่าปรับทรัพยากรสารสนเทศ
- (25) กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่อง การถ่ายทอดประสบการณ์จาก
บุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ เรื่องการดำเนินงานหนังสือบริจาค
- (26) กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่องการแต่งกาย บุคลิกภาพ และ
การพูดในการให้บริการปีการศึกษา 2558
- (27) กิจกรรมการจัดการความรู้เรื่อง การถ่ายทอดประสบการณ์จาก
บุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ เรื่องการพิจารณาหนังสือเพื่อจำหน่ายออก
- (28) กิจกรรมการจัดการความรู้เรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง ค่านิยม

องค์กร : WE CARE

บทที่ 5

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน แผนงาน รายงานประจำปี เป็นต้น ตลอดจนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยงานจัดการเรียนการสอน ได้แก่ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักหอสมุดกลาง โดยบทนี้ ผู้ศึกษาจะได้ทำการอภิปรายถึงปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด 2) การสนับสนุนผู้บริหาร 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การประเมินผล เพื่อนำเสนอผลการศึกษาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่ทำการศึกษาทั้ง 2 แห่ง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 บุคลากรของหน่วยงานเกิดความรู้ความเข้าใจแนวคิดการจัดการความรู้

ตามแนวคิดการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจแนวคิดถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ ทำให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงการเรียนรู้ภายในองค์การ และการจัดการความรู้ รวมถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้เห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กล่าวได้ว่า เป็นเครื่องมือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในช่วงแรกบุคลากรแต่ละหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุนไม่มีความเคยชินกับการจัดการความรู้ ทำให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องปรับตัวตาม ซึ่งได้รับการสนับสนุนและแรงผลักดันจากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งจากคำสัมภาษณ์ พณรี สายพัฒนา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2559) พบว่า ในระยะเวลาไม่นานนักหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเริ่มต้นการจัดการความรู้จากกระแสทางการบริหารแนวใหม่ และเกณฑ์มาตรฐานจากส่วนกลาง ดังคำสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยได้มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้เข้ามาปรับใช้แต่ละหน่วยงานในระยะเวลาไม่นานนัก ทันกับการบริหารยุคใหม่ พิจารณาดังแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ของผู้บริหารตั้งแต่อดีต หรือแม้แต่เกณฑ์จากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ซึ่งพ็อยู่ในฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

มีหน้าที่รับผลจากปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานมา ตลอดเวลาที่รับผิดชอบเรื่องนี้มีความเห็นว่า ในระยะแรกถือได้ว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีการลองผิดลองถูกกับการจัดการความรู้มาโดยตลอด ไม่มีตัวแบบการนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีความชัดเจน แต่พัฒนาขึ้นตลอดมา เพราะหน่วยงานให้ความสำคัญมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มเติมจากหน่วยงานภายนอกหรือพันธมิตร ตลอดจนความรู้ต่าง ๆ

ทั้งนี้จากคำสัมภาษณ์ข้างต้น พบว่า ความรู้ความเข้าใจแนวคิดการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับ สามารถแยกเป็นประเด็นปัจจัยความรู้ความเข้าใจได้ว่า ในช่วงกระแสการจัดการความรู้เข้ามามีบทบาท หน่วยงานมีการค้นคว้าหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกมาก และแต่ละหน่วยงานมีการเน้นการจัดการความรู้ตามภารกิจและความรับผิดชอบที่ดำเนินการ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

5.1.1 ระยะแรกแต่ละหน่วยงานไม่มีความรู้ความเข้าใจกับแนวคิดการจัดการความรู้ จนสามารถนำไปใช้ได้

ตามความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของบุคลากรในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จากการรวบรวมความคิดเห็นพบว่า องค์กรภาครัฐได้รับอิทธิพลการจัดการความรู้เกิดจากระบบราชการต้องการส่งเสริมให้องค์การต่าง ๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในฐานะมหาวิทยาลัยอยู่ในกำกับงานของราชการด้วย ประกอบกับในเรื่องการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย จึงมีองค์ประกอบในเรื่องของการจัดการความรู้ขึ้นมา เพื่อให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวทางในการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ส่วนหนึ่งคือการจัดการความรู้ตนเอง ซึ่งสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เริ่มจากการไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ บุคลากรมีการลองผิดลองถูก จนเกิดการกำเนิดความรู้จนพัฒนาขึ้นตามลำดับ สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ ชูตินันท์ มุ่งการนา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559)

จริง ๆ แล้วกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) นั้นไม่ได้เกิดมาจากความคิดของเรา เเล่จุดเริ่มต้นความคิดก่อนว่า เราได้รับการจัดการความรู้เกิดมาจากระบบราชการ เขาต้องการส่งเสริมให้เราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในฐานะมหาวิทยาลัยอยู่ในกำกับงานของราชการด้วย และประกอบกับเรื่องการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย มักจะมีองค์ประกอบในเรื่องของการจัดการความรู้ขึ้นมา เหมือนกับว่าต้องบังคับให้องค์กรของเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวทางในการจัดการ

องค์การแห่งการเรียนรู้ส่วนหนึ่งคือการจัดการความรู้ ทางสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เริ่มต้นจากการไม่มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานการจัดการความรู้ จากนั้นบุคลากรของเรามีการลองผิดลองถูกมาสักระยะหนึ่ง จนกระทั่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงานปัจจุบัน

จากความรู้ความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้ ในขณะที่กระแสการจัดการความรู้ที่เข้ามามีบทบาทในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบกับผู้ศึกษาได้พิจารณาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะมีวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ไว้ว่า 1) เพื่อจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ 2) เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรเศรษฐศาสตร์บัณฑิต 3) เพื่อจัดการความรู้ด้านวิจัยของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ 4) เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ด้านการวิจัยไปใช้ในรายวิชา (สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2557, น. 7)

ในส่วนของการศึกษาความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง พบว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ โดยในช่วงแรกก็นำเครื่องมือนี้มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน และมีทัศนคติที่ไม่ดีในการจัดการความรู้ บุคลากรแต่ละคนมีความรู้สึกว้า ไม่มีความจำเป็นในการดำเนินการจัดการความรู้ แต่เมื่อศึกษาจากเอกสารกลับพบว่า ทางสำนักหอสมุดกลางได้มีการระบุวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ไว้ว่า 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การส่งเสริมและสร้างความตระหนักในเรื่องค่านิยมองค์กร WE CARE ให้กับบุคลากร 3) เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ภายในองค์กรและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นประโยชน์ (สำนักหอสมุดกลาง, 2553, น. 13)

โดย วนิดา วงศ์วัฒนะ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2559) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ช่วงแรกมีความยากลำบากในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานหอสมุดกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานเฉพาะทางของมหาวิทยาลัยในการบริการ โดยเริ่มต้นจากการไม่มีความรู้และแนวปฏิบัติที่ไม่มีความชัดเจน ช่วงระยะเวลาหนึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายมีการลองผิดลองถูกและนำมาสู่การกำเนิดความรู้และค้นหาประเด็นในการจัดการความรู้ในเวลาต่อมา ดังคำสัมภาษณ์

ก่อนจะเริ่มการจัดการความรู้ในสำนักหอสมุดกลาง เจ้าหน้าที่สำนักหอสมุดกลางไม่มีความรู้เรื่องการจัดการความรู้ เราจึงได้ริเริ่มให้ความรู้ในเรื่องนี้มาก่อนเชิญวิทยากรมาจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเอง และหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจากภายนอก มา หลังจากนั้นมีการลองผิดลองถูกตลอดมา พอเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในระดับหนึ่ง หลังจากนั้นพวกเราเริ่มต้นจากการจัดการความรู้ในเรื่องค่านิยมในหอสมุดกลาง วัฒนธรรมต่าง ๆ ในแง่การบริการ บางทีพวกเราเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนพูดคุยกันยาว ๆ ต่อมาเริ่มเจาะลึกเน้นในเรื่องการแต่งกายของเจ้าหน้าที่ ทั้งหอสมุดกลางประสานมิตร และองค์กรก็จะมีการใช้ประเด็นการจัดการความรู้และกิจกรรมเรื่องเดียวกัน เอาความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคนที่มีความแตกต่างกันมาแลกเปลี่ยนกันสรุปเป็น แนวปฏิบัติที่ดีห้องสมุด โดยส่วนใหญ่เน้นค่านิยม WE CARE ใส่ใจให้บริการในหอสมุดของเรา ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายต้องปรับตัวมาก

จึงกล่าวได้ว่า หน่วยงานที่ทำการศึกษากันทั้ง 2 แห่ง เริ่มต้นกระบวนการจัดการความรู้จากบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ และเริ่มต้นมีการลองผิดลองถูกเรียนรู้ด้วยตนเอง ในขณะเดียวกันเริ่มมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น จึงกำหนดประเด็นการจัดการความรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างดี พร้อมกับความรู้สึกลึกซึ้งที่มีต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน บุคลากรส่วนใหญ่ได้เปิดรับความรู้ใหม่ ๆ ประสบการณ์ในวิชาชีพ ตลอดจนเป็นแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งการใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเต็มความสามารถ อันเป็นผลพวงจากความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้นในการจัดการความรู้

5.1.2 หน่วยงานมีการเน้นการจัดการความรู้ตามภารกิจและความรับผิดชอบที่ดำเนินการ

ตามที่ได้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เจาะลึกเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเอกสารต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้ง 2 แห่ง ในเรื่องการจัดการความรู้ พบว่า แต่ละหน่วยงานมีการเน้นการจัดการความรู้ตามภารกิจและความรับผิดชอบที่ดำเนินการแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1) ในแง่ของการทำงาน

ภายในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ สำหรับบุคลากรสายวิชาการย่อมมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดนี้ค่อนข้างดี ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นผลมาจากความพยายามของทั้งคณาบดี และรองคณาบดีฝ่ายประกันคุณภาพทางการศึกษาของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์

เล็งเห็นความสำคัญของการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างมาก ทั้งการใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยทั้งสายสนับสนุนและสายวิชาการ การบูรณาการความรู้ในแขนงต่าง ๆ ของคณาจารย์แต่ละคนที่มีความถนัดในด้านนั้นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การร่วมมือดูงาน การจัดการความรู้จากหน่วยงานพันธมิตรต่าง ๆ เป็นต้น นำมาสู่เป้าประสงค์ของสำนักวิชา เศรษฐศาสตร์ฯ ในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับตัวรองรับการแข่งขันกับหน่วยงานประเภทเดียวกันของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ อีกด้วย

ในขณะเดียวกัน ปัจจุบันเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนของสำนักงานคณบดีฯ มีความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้มากขึ้น ดังเห็นได้จากการรวบรวมแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี ในแต่ละงาน เป็นเอกสารรวบรวมคู่มือ เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายจะเล่าเรื่องตามความถนัดตนเองไว้ในเอกสาร ได้แก่ งานการเงิน เวลาเบิกจ่ายต่าง ๆ ในอดีตเจ้าหน้าที่หรืออาจารย์สายวิชาการเตรียมเอกสารไม่ครบถ้วนตามระเบียบของมหาวิทยาลัย หลังจากที่มีการจัดการความรู้ ทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นในการนำความรู้ไปใช้ และแบ่งปันร่วมกัน หากไม่เข้าใจสามารถศึกษาได้จากกระดานข่าว หรือแฟ้มคุณภาพ ลดปัญหาในเรื่องเอกสารอย่างเห็นได้ชัด และข้อผิดพลาดก่อนนำเสนอส่งกองคลัง สำนักงานอธิการบดี เป็นต้น เป็นไปตามคำสัมภาษณ์ของ ชุตินันท์ มุ่งการนา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) มองว่า ทางสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ จะมีการจัดการความรู้ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน เป็นไปอย่างราบรื่นตามลำดับ ดังคำสัมภาษณ์

หลังจากมีการจัดการความรู้มาสักระยะหนึ่ง และทุกคนในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เริ่มมีความรู้ในเรื่องนี้มากขึ้น สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ มีการนำเอาบุคคลข้างนอกมาจากผู้ มีประสบการณ์ตรงมาให้ความรู้กับเราได้ ตัวอย่างเช่น บุคลากรสายสนับสนุนของ สำนักงานคณบดีฯ จะมีการเชิญนักวิชาการชำนาญการทางการเงินจากคณะ สังคมศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ทำงานมาจะเกษียณอายุแล้วมาพูด แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ทุกคน เพราะพวกเราถือว่า การเงินเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเข้าใจ เป็นต้น เฉกเช่นเดียวกันกับสายวิชาการ จะมีการ ถอดแบบบทเรียนจากคณะวิชาคล้ายกันจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ มาปรับใช้ใน กระบวนการดำเนินงานมาใช้เป็นตัวอย่างในการจัดการเรียนการสอนให้สำนักวิชา เศรษฐศาสตร์ฯ ทั้งเทคโนโลยี กระบวนการจัดการความรู้ และแนวความคิดต่าง ๆ

2) ในแง่การบริการ

ในระยะแรก สำนักหอสมุดกลาง พบปัญหาในเรื่องการลองผิดลองถูก เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงต่อการให้บริการ ต่อมา มีการแลกเปลี่ยนความรู้จาก หอสมุดของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เริ่มต้นการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้อย่างจริงจัง และ กำหนดแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ นำมาสู่การยอมรับและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การให้บริการตอบคำถามของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่บริการเคาน์เตอร์แตกต่างอย่างสิ้นเชิง จากอดีต ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการหรือลูกค้าอย่างเท่าเทียมกันทุกคนอย่างเห็นได้ชัด ไม่เลือกปฏิบัติเคาะพยำเกรงเฉพาะอาจารย์เท่านั้น การบริการนั้นถือเป็นหน้าที่หลักของสำนักหอสมุดกลาง ซึ่งจากคำสัมภาษณ์ อัมพร ขาวบาง (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) พบว่า ความรู้ ความเข้าใจแนวคิดการจัดการความรู้มีมากขึ้นตามลำดับ ดังคำสัมภาษณ์

จุดเริ่มต้นเลยคือ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ แต่หน่วยงานไม่มีความรู้ ในขณะนั้นจึงต้องสรรหาวิทยากรจากหน่วยงานต่าง ๆ มาให้ความรู้ ลองระดมความคิดกันเป็นกลุ่ม ๆ และลองฝึกปฏิบัติจริง แต่ตอนนั้นเป็นการเน้นให้ความรู้ก่อน มีวิทยากร หรืออาจารย์จากที่อื่น พอมา 3 ปีหลังนำมาประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติอย่างเต็มที่ เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในการให้บริการมากขึ้นถือว่าผู้ให้บริการทุกคนทั้ง อาจารย์ นิสิต และบุคคลทั่วไปเท่าเทียมกัน ซึ่งต้องยอมรับกันว่า ภารกิจหลักและความรับผิดชอบของสำนักหอสมุดกลางเน้นงานการบริการเป็นสำคัญ ถือเป็นหน่วยงานเฉพาะทางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ เปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับนิสิตมหาวิทยาลัยเท่าเทียมกันกับอาจารย์ ใช้คำสุภาพและอ่อนโยนต่อการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดในการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ เพราะบุคลากรภายในหน่วยงานมีความเชื่อใหม่ว่าการบริการของหอสมุดกลางเสมือนหน้าต่างาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานที่ให้บริการเฉพาะทาง เป็นต้น พิจารณาได้จากการสำรวจความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการในหอสมุดกลาง จัดทำโดยผู้บริหาร มีการพัฒนาที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังได้รับคำชมจากผู้ใช้บริการมากกว่าการตำหนิ ซึ่งเป็นผลดีจากการจัดการความรู้อย่างชัดเจน โดย วนิดา วงศ์วัฒน์ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2559) ได้แสดงความคิดเห็นว่า เมื่อบุคลากรหอสมุดกลางมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดการจัดการความรู้มากขึ้น ส่งผลต่อการบริการที่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงานอย่างชัดเจน จากการสังเกตการณ์ของเจ้าหน้าที่ด้วยกันเอง และผู้บริหารหน่วยงาน ดังคำสัมภาษณ์

เดิมที่ผู้อำนวยการเองมีนโยบายส่งเสริมจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่เน้นการบริการ (Service) ไม่เพียงแต่เป็นของคนอายุน้อย แต่เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องส่งสมถายทอดระยะยาว เช่น บรรณารักษ์มีหน้าตายิ้มแย้มขึ้น เจ้าหน้าที่ให้บริการมีการพยายมือไปเมื่อเครื่องคอมพิวเตอร์ว่าง ซึ่งคนส่วนใหญ่ตั้งใจทุ่มเทอย่างจริงจัง ในขณะที่เดียวกันคนเกษียณอายุหลายคนเต็มใจให้ความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งจนได้รับความพึงพอใจอย่างมากจากผู้ใช้บริการหลายคน ในฐานะหัวหน้าทีมการจัดการความรู้มีความรู้สึกผ่อนคลายลงเป็นอย่างมากในการประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

จึงอาจกล่าวได้ว่า ความรู้ความเข้าใจแนวคิดการจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างมาก หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงานอย่างแท้จริง ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดความสำคัญของความรู้ความเข้าใจในองค์การที่มีต่อการจัดการความรู้ของ เจษฎา นกน้อย สรุปได้ว่า การเติบโตขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจ ความรู้ความเข้าใจย่อมมีคุณค่ามากกว่าสินทรัพย์ประเภทอื่น เนื่องจากเหตุผลดังนี้ 1) ไม่เป็นไปตามกฎลดน้อยถอยลง เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้จะมีการขยายความรู้และพัฒนาต่อไป 2) ความรู้มีความเป็นพลวัตสูง จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการทบทวนและพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะความรู้จะมีการขยายตัวตลอดเวลาอย่างไม่หยุดนิ่ง 3) ประเมินผลกระทบจากการลงทุนด้านความรู้ยาก เนื่องจากมีความไม่แน่นอน 4) การแปรเปลี่ยนเวลา สถานที่ ความรวดเร็ว อายุ การสิ้นสุด ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง และบริบทเฉพาะ ส่งผลต่อความถูกต้องและประโยชน์ที่ได้รับของความรู้ 5) แต่ละหน่วยงานความเป็นอสมมาตรของความรู้ โดยบางหน่วยงานจะมีทักษะ ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน (เจษฎา นกน้อย, 2553, น. 27-28)

5.2 ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดการความรู้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของมหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงาน และศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารแต่ละหน่วยงานตระหนักให้ความสำคัญของการจัดการความรู้พร้อมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ทั้งการบริหารโครงการและแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ตลอดจนการเรียนรู้เน้นการให้ความรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการรูปแบบหลัก ได้แก่ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมีการจัดการฝึกอบรมเรื่องแนวคิดและเครื่องมือของการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว

ตลอดจนการเรียนรู้ด้วยการเยี่ยมชม เป็นต้น ส่วนรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทุกครั้งทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเต็มที่ โดยแจ้งให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุกคนทราบทั่วกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีการสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ โดยมีข้อสังเกตจากแต่ละหน่วยงาน ผู้บริหารนำประสบการณ์ทางวิชาชีพและความรู้ความเชี่ยวชาญมาปรับใช้กับการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้นอย่างเต็มที่

ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี (พ.ศ. 2553-2567) ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกล่าวไว้ว่า เป้าประสงค์ที่ 5.5 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการจัดทำองค์ความรู้และเผยแพร่ให้บุคลากรตระหนักรู้ในระเบียบแบบแผนและข้อบังคับ ด้วยโครงการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน นอกจากนี้จากการศึกษา กล่าวได้ว่า **ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานนำความรู้พื้นฐานแต่ละคนมาใช้สนับสนุนแนวทางในการจัดการความรู้ไปสู่พื้นฐานแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้**

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยเรื่องการสนับสนุนของผู้บริหารมีผลอย่างมากต่อการจัดการความรู้ภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง ด้วยความคิดเห็นพบว่า ด้วยแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของมหาวิทยาลัย ได้มีการผลักดันให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ที่สำคัญผู้บริหารแต่ละคนนำความรู้ความเชี่ยวชาญของตนมาเน้นการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์มีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีทางการบริหาร จึงนำมาใช้ในงานเพื่อความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ผู้บริหารสำนักหอสมุดกลางมีความเข้าใจในคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีในการบริการต่าง ๆ เป็นต้น ในทางเดียวกันผู้ศึกษาสามารถแบ่งการศึกษาการสนับสนุนผู้บริหารทั้ง 2 หน่วยงานภายในต่างมีบทบาทในการจัดการความรู้อย่างมากใน 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ทั้งผู้บริหารจากสายวิชาการคือ คณบดีสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาและวิจัย และผู้บริหารสายสนับสนุน คือรักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ต่างดำเนินการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ทั้งในสายวิชาการ วิจัย และสายสนับสนุน ทั้งนี้จากคำสัมภาษณ์ของ อนุชมา แก้วเอียน (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2559) รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ในฐานะผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน พบว่า ด้วยการสนับสนุนของผู้บริหารทำให้เกิดความมั่นใจว่า ไม่เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่ทำการจัดการความรู้ เพราะทั้งคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนจะมีความรู้ในการจัดการความรู้ร่วมกัน ดังคำสัมภาษณ์

คณบดีและผู้บริหารสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯไม่เคยปิดกั้นและสร้างโอกาสสนับสนุนในส่วนของผู้บริหารที่อย่างเต็มที่ พวกเราไม่ได้กดดันการทำงานเหมือนพี่น้องในกระบวนการจัดการความรู้ (KM) โดยผู้บริหารจะมีการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งจากที่ได้ทั้งหมด ต้องมีการจัดการความรู้ (KM) ผู้บริหารมองว่า บุคลากรได้ไปพักผ่อนนอกสถานที่ และร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีคุณค่าเฉพาะตัวของแต่ละคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน มาทำเป็นแนวปฏิบัติที่รับรู้ร่วมกันทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน

จากการดำเนินการสนับสนุนของผู้บริหารข้างต้น กล่าวได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้อย่างมาก นั่นคือ ในความเป็นผู้บริหารของสายสนับสนุนยังคงเปิดโอกาสให้เวลาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมาก โดยเฉพาะนอกสถานที่ เนื่องจากการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้บางเรื่องไม่สะดวกในการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารกลับมองประเด็นปัญหาอย่างเข้าใจราวกับการจัดการความรู้เป็นการสอดแทรกการทำงานประจำจนเป็นเรื่องเดียวกัน จากลักษณะดังกล่าวยังสอดคล้องกับการสัมภาษณ์บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ศิริกาญจน์ กิตติชยานนท์ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2559) ดังคำสัมภาษณ์

เวลาทำกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและหัวข้อเข้าใจอยู่แล้วด้วยประสบการณ์ ความรู้ต่าง ๆ ผู้บริหารหน่วยงานของพี่ให้การสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) เป็นอย่างมาก ในตอนนี้มีภารกิจที่มีความรับผิดชอบอยู่ในเรื่องงบประมาณ งานบุคคล และงานการเงิน ผู้บริหารสนับสนุนสามารถตนให้การตัดสินใจได้ ทั้งนี้โดยเฉพาะผู้บริหารสนับสนุนทางเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ตลอดจนทักษะทางการสื่อสารภาษา โปรแกรม Software ใหม่ เพื่อให้กระบวนการทำงานในสำนักวิชาฯมีความรวดเร็วต่อการกิจที่ได้รับมอบหมายมาในงานทุกตำแหน่งของสำนักงานคณบดีฯ

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ มีวิสัยทัศน์ในการทำให้สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ ทั้งสายวิชาการ สายวิจัย และสายสนับสนุน ถึงแม้ว่าสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ จะแยกออกจากคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นระยะเวลาไม่นานก็ตาม ผู้บริหารต้องการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้มากกว่าขีดความสามารถประเมินการประกันคุณภาพทางการศึกษา และฝ่ายประกันคุณภาพทาง

การศึกษาของมหาวิทยาลัย พยายามปลูกฝังให้ปฏิบัติการการจัดการความรู้ในภาคปฏิบัติอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้บริหารสนับสนุนเทคโนโลยี งบประมาณ และโครงการส่งเสริมความรู้เอง ตัวอย่างเช่น การจัดการความรู้บรมโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ทั้งงานวิจัย และงานสนับสนุน การจัดการความรู้เรื่องทักษะทางภาษาต่าง ๆ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษา การถอดแบบบทเรียนจากคณะและมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อช่วยเหลือการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยไม่ละเลยเจ้าหน้าที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพราะถือว่าเป็นช่วงระยะการพัฒนาขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องคำสัมภาษณ์ของ ชูตินันท์ มุ่งการนา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) ในฐานะผู้ดูแลการประกันคุณภาพและกระบวนการจัดการความรู้

สายสนับสนุนมีความเข้าใจในนิยาม รับรู้ตระหนักถึงความจำเป็น ทุก ๆ คนในสำนัก ยืนยันสมัครใจและมีส่วนร่วม มีคนอยากเรียนรู้ร่วมกับผู้มีประสบการณ์ตรงอยากเข้าร่วม อาทิเช่น งานวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ในขณะเดียวกันอาจารย์แต่ละคนจะมีความรู้ไม่เหมือนกัน งานวิจัยไม่เหมือนกัน เช่น เศรษฐศาสตร์เกษตร เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม เป็นต้น แต่ละปีจะเวียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ถ่ายทอดทั้งหัวหน้าและผู้มีประสบการณ์ตรง ตามปกติคณะกรรมการการจัดการความรู้จะเวียนไปตามหัวข้อการจัดการความรู้ที่สนใจ แต่ทุกคนให้ความสำคัญ สายสนับสนุนเป็นหน้าที่ที่ต้องเผชิญกับการทำงานจริง ตัวอย่างเช่น เพิ่งกลับมาจากกิจกรรมการจัดการความรู้สายสนับสนุน ต้องทำหนังสือราชการเป็นหมดทุกคน ทุกคนต้องเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารให้สนับสนุนเต็มที่วัดได้จากหัวข้อการจัดการความรู้ลงในแผนของกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ต้องปฏิบัติดังบรรจุไว้ในแผนว่า ต้องบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณ ทั้งวิชาการ งานวิจัย และสายสนับสนุนให้ขับเคลื่อนกันเอง ผู้บริหารท่านนี้และรองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพตระหนักเรื่องเทคโนโลยีอย่างมากในการรองรับการทำงาน เพราะมีความรู้ความเชี่ยวชาญมาก

ในส่วนของสำนักหอสมุดกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผน ซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการการจัดการความรู้โดยตำแหน่ง ในการสัมภาษณ์พบว่า มีความสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องจากผู้บริหารทุกระดับ นอกจากนี้ยังมีการประสานงานของคณะกรรมการการจัดการความรู้ซึ่งเป็นทีมที่สำคัญในการปฏิบัติการกับผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความก้าวหน้าจากผลงานในอนาคต ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ทั้งกิจกรรมหลักของทั้ง

หอสมุดกลาง และกิจกรรมย่อยของแต่ละฝ่ายอย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น การจัดการความรู้เกี่ยวกับการให้บริการต่าง ๆ การจัดการความรู้จากกิจกรรมถ่ายทอดประสบการณ์ตรงจากผู้ที่กำลังเกษียณอายุในตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นต้น ดังคำสัมภาษณ์ของ วนิดา วงศ์วัฒนะ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2559) ที่กล่าวไว้ว่า

ผู้อำนวยการท่านนี้มีการสนับสนุนอย่างดี ประกอบกับมหาวิทยาลัยกำหนดเลยว่า หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องทำการจัดการความรู้ ผู้อำนวยการท่านเก่งความรู้ คอมพิวเตอร์ แต่ไม่เคยชินเรื่องของเรา อาจารย์แนะนำการจัดการความรู้ในฐานะเคยเป็นนักคอมพิวเตอร์ ให้นั้นเรื่องเทคโนโลยีการให้บริการต่าง ๆ ทั้งการสืบค้น การเก็บข้อมูล การให้บริการผู้เข้าใช้ช่วงแรก ๆ บุคลากรหลายคนยังไม่ค่อยรู้จักภารกิจหอสมุด แต่พอดีพวกเราคณะกรรมการคิดถึงเรื่อง ค่านิยมขึ้นมาจัดการเรื่องหอสมุดโดยตรง แต่ผู้อำนวยการมีการติดตามอยู่ตลอดเวลาสม่ำเสมอ มีอะไรมาเปิดงานให้ตลอด พร้อมเข้าร่วม แล้วกล่าวในเรื่องนี้เสมอว่า เป็นเรื่องความจำเป็นที่ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นี่คือการส่งเสริมสนับสนุนของผู้อำนวยการอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาจากการสัมภาษณ์ และเอกสารค้นคว้าประกอบ พบว่า ไม่ว่าจะเป็นสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุด ได้รับการสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ จากผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานอย่างเต็มที่ ในช่วงการพัฒนาแสดงให้เห็นจำนวนกิจกรรมที่มีความใกล้เคียงกัน แต่เนื่องจากสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ จะมีสายวิชาการ และสายสนับสนุน แยกกันหลายกิจกรรม พิจารณาจากตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

แสดงจำนวนกิจกรรมการจัดการความรู้ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย

ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง ปีการศึกษา 2555-2557

หน่วยงาน	กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย
สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบาย สาธารณะ	12	6
สำนักหอสมุดกลาง	18	10

หมายเหตุ. จาก <http://library.swu.ac.th/km/> และ <http://econ.swu.ac.th>, วันที่สืบค้น

1/06/2559.

นอกจากนี้ผู้บริหารเอง ด้วยประสบการณ์จากความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์โดยส่วนตัว ยังให้การสนับสนุนพัฒนาระบบสารสนเทศที่เหมาะสมต่อวิธีการจัดการความรู้ขององค์กร ด้วยการประสานความร่วมมือในเรื่องนี้จากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัย นั่นคือ สำนักคอมพิวเตอร์ และภาคเอกชนต่าง ๆ ได้แก่ กิจกรรมการจัดการความรู้ทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ รองรับการสืบค้นข้อมูลและการให้บริการที่มีความรวดเร็ว ทันสมัย และง่ายต่อการเข้าถึงแหล่งข้อมูลทั่วโลก เป็นต้น ในขณะเดียวกัน นอกจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีแล้ว ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผน ยังเน้นย้ำความสำคัญของคนต้องประกอบกันทั้งขีดความสามารถทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพอยู่แล้ว และพฤติกรรมของผู้ใช้ เพราะสุดท้ายแล้วเทคโนโลยีจะมีประสิทธิภาพอย่างไร ถ้าผู้ใช้ไม่มีความพร้อมในการใช้ประโยชน์ เทคโนโลยีจะไม่มีคุณค่า ดังนั้นสำนักหอสมุดกลางจึงควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้บุคลากรทุกระดับ ดังคำสัมภาษณ์ของ อัมพร ขาวบาง (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) สอดคล้องกัน

ในฐานะหัวเรือใหญ่ของการจัดการความรู้ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวางแผนจะเป็นตัวหลักในการทำส่วนของกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) จริง ๆ แล้วกรรมการในส่วนของกิจกรรมที่เราทำกันมาจะเริ่มเป็นรูปเป็นร่างในช่วงเวลา 2 ปีที่ผ่านมา มีการยกประเด็นนี้ไปไว้เข้ากับการประกันคุณภาพ ระยะหลัง ๆ จะมีกิจกรรมการจัดการความรู้ย่อย พวกเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ตัวอย่าง ปีที่แล้วมีในส่วนเทคโนโลยีเหมือนกันอย่างที่คุณบริหารสนับสนุนมาก ทั้งมหาวิทยาลัย จนถึงระดับหน่วยงาน ใหน้อง ๆ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาแนะนำการจัดไฟล์ในระบบ มีรายละเอียดค่อนข้างพอสมควร สอนการทำ Excel ให้บุคลากรสามารถนำไปใช้

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น พบว่า ผู้บริหารระดับสูงต่างมีความเข้าใจหลักการของการจัดการความรู้ ทั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัย คณบดี และผู้อำนวยการ รวมทั้งตัวผู้บริหารเองมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยไม่ได้คาดหวังผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในช่วงระยะเวลาอันใกล้ แต่เป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนนอกจากนี้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนอย่างจริงจังในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ เทคโนโลยี และการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ เพื่อพยายามริเริ่มสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทีมงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรนั้นและได้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในขณะเดียวกันจากการสัมภาษณ์ทั้ง 2 หน่วยงาน พบว่า ทีมหรือคณะกรรมการการจัดการความรู้ถือเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำในการจัดการความรู้ครอบคลุมประเด็นหลักตามภารกิจของ

หน่วยงานนั้น ๆ ที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ กิตติศักดิ์ ก้าวกระโทก (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) ในฐานะผู้ปฏิบัติงานบริการ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมไว้ว่า

ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างมาก โดยเฉพาะรองผู้อำนวยการวิชาการฯ เป็นประธานโครงการ การจัดสรรงบประมาณพิจารณาจากความสำเร็จตั้งไว้เท่านั้น นโยบายห้องสมุดสอดคล้องการบริหารจัดการความรู้ (KM) ในแง่ข้อประกันคุณภาพนั้นคือการบริการ ซึ่งห้องสมุดถือเป็นหน่วยงานให้บริการโดยเฉพาะ และเป็นการเน้นค่านิยมหลักขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการสนับสนุนของผู้บริหาร ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จของ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จที่ดีของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ และกลยุทธ์ในการทำความเข้าใจแนวคิดและเข้าใจในประโยชน์ในการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้ง การสื่อสารของผู้บริหารในหน่วยงานนั้นจะมีโอกาสผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานนั้นอย่างยิ่ง ประกอบกับแนวโน้มทิศทางของหน่วยงานนั้นและการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดวางแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ในหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, น. 53)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดบทบาทการสนับสนุนของผู้บริหารนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ ยुरพร ศุภรัตน์ อธิบายไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร และผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นดำเนินตามแนวทางที่ต้องการ ในปัจจุบันรูปแบบการเป็นผู้นำในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม บทบาทของผู้นำในองค์กรยังต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรแล้ว ยังมีเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ ความรู้ที่สามารถเชื่อถือได้จากเพื่อนร่วมงาน นำไปสู่ผู้บริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ให้การสนับสนุนองค์การในการเรียนรู้และการจัดการความรู้อย่างชัดเจน ผู้บริหารหรือผู้นำมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่นโดยมีรูปแบบการทำงานเฉพาะ กล่าวคือ 1) รับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงานอื่นด้วย และมีเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชัดเจนและเป็นของตนเอง 2) เก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ 3) ตระหนักความสำคัญการเสียสละของบุคลากรในหน่วยงานแต่ละคนและติดตามเผื่อระวังพื้นฐานการเรียนรู้ 4) ผู้บริหารให้บุคลากรในองค์กรเสียสละมากขึ้นและเพิ่มการให้อำนาจการทำงาน 5) ผู้นำของการเรียนรู้ให้โอกาสทุก

คนทำงานร่วมกัน 6) ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนการนำการเรียนรู้อย่างรอบคอบและระมัดระวัง ตลอดจนเพิ่มความพอใจในงาน (ยุพร สุทธิรัตน์, 2552, น. 215–217)

ในขณะเดียวกัน ยังมีความสัมพันธ์กันกับการสนับสนุนของผู้บริหารกับบทบาทของผู้จัดการความรู้ สรุปได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขององค์กร และจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับความรู้ในหน่วยงาน บริหารงานระหว่างข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ภายนอกองค์กร ตลอดจนผู้จัดหาร่วมกัน รวมทั้งการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และยังคงตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, น. 99)

5.3 วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันส่งผลต่อการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงาน

ตามแนวคิดการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นภายในองค์การ บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่จะมีพฤติกรรมการแสดงออกเป็นไปอย่างชัดเจน สามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ยึดอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่า และความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันของหน่วยงาน ถือเป็นการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ นำมาสู่การปรับตัวที่มีต่อสภาพแวดล้อม ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ (วันชัย มีชาติ, 2556, น. 271) จากการสัมภาษณ์เจาะลึกถึงวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 2 หน่วยงานที่ผ่านมามีรายละเอียดดังนี้

หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง หน่วยงานที่เลือกทำการศึกษาทั้งสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพของแต่ละหน่วยงานเฉพาะ แตกต่างกันไปตามแต่ละหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์ของ ศิริกาญจน์ กิตติขยานนท์ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2559) พบว่า สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ มีวัฒนธรรมองค์การเป็นคนรุ่นใหม่ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ดังคำสัมภาษณ์

การทำงานในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะของเรามีวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศการทำงานที่ดี เพราะทุกคนกระตือรือร้นมากในการทำงาน และร่วมมือกันพัฒนาองค์การ คนส่วนใหญ่เป็นวัยรุ่น อายุการทำงานน้อย และมีเพียงรักษาการผู้อำนวยการสำนักงานคนเดียวที่มีอายุมาก การมีบุคลากรทั้ง 2 วัยส่งผลดีทั้งประสบการณ์การทำงานจากผู้อำนวยการ และการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว

จากคนรุ่นใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีและโปรแกรมต่าง ๆ ล้วนเป็นผลดีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ พร้อมกับบรรยากาศการทำงานเชิงรุก และรวดเร็วให้ทันกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

จากวัฒนธรรมองค์การของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่ามี 2 ลักษณะใหญ่ กล่าวคือ 1) บุคลากรส่วนมากจะเป็นผู้มีอายุการทำงานน้อย ต่ำกว่า 10 ปี กระจายอยู่ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน อีกเหตุผลหนึ่งคือหน่วยงานจัดการเรียนการสอนที่แยกภาควิชาออกมาจากคณะหลัก อยู่ในระยะของการเติบโตขององค์การ ผู้ศึกษาพิจารณาจากการสัมภาษณ์ว่าเป็นเรื่องที่เป็นจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพราะบุคลากรรุ่นใหม่มีการเรียนรู้งานต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว กระฉับกระเฉง โดยเฉพาะเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ 2) บุคลากรส่วนน้อยจะเป็นผู้มีอายุการทำงานมาก มีประสบการณ์จากการกำกับดูแลสังกัดคณะหรือหน่วยงานเดิมโยกย้ายมาในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ ทำให้มีกลวิธีในการดำเนินการจัดการความรู้ที่สั่งสมมาเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล ถือเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ทำให้หน่วยงานมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ตั้งแต่ก่อตั้งสำนักวิชา นำมาสู่การทำงานเชิงรุก กระตุ้นเกิดการแข่งขันตลอดเวลา สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ อนุชมา แก้วเอี่ยม (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ.2559) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ดังคำสัมภาษณ์

สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์มีบรรยากาศการทำงานอบอุ่น พวกเราประชุมกันทุกเดือน คุยกันอยู่กันแบบพี่น้อง ส่วนใหญ่ยังเด็ก ๆ กัน มีอะไรแบ่งความรู้กัน แลกเปลี่ยนความรู้กัน ทุกอย่างไม่แบ่งแยกกัน ทุกคนเข้าใจในส่วนขององค์กร ต้องมีการจัดการความรู้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแข่งขันหน่วยงานอื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์ และทำการศึกษาเอกสารจากแผนการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ (แผนระยะยาว) ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2556-เดือนกันยายน พ.ศ. 2559 พบว่า แผนฯ ได้กล่าวถึง การปลูกฝังการจัดทำแฟ้มเก็บเอกสารข้อมูลความรู้ทางด้านการบริหาร ธุรการ ด้านการวางแผน การประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านเทคนิควิธีการเรียนการสอนและประเมินผลทางการเรียน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ประกอบกับสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน อิสระในการเล่าความรู้ตามความถนัดของตนตามความสมัครใจ มาระดมสมองทบทวนความรู้และประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กล่าวไว้ว่า

“เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และวิจัยบนฐานความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ” (สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2557, น. 1-2)

ในทางตรงกันข้าม ส่วนของสำนักหอสมุดกลาง กล่าวได้ว่า คณะกรรมการการจัดการความรู้มีบทบาทชัดเจนในการดำเนินงานการจัดการความรู้ และทีมงานคณะกรรมการกระตือรือร้นพยายามสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนความรู้หน่วยงานภายนอก เช่น สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นต้น (สำนักหอสมุดกลาง, 2553) ตลอดจนสร้างความตื่นตัวให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความรักในองค์การแห่งนี้ ประกอบกับบรรยากาศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ก่อให้เกิดความทุ่มเทในงานด้านการบริการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสำนักหอสมุดกลาง เป็นไปใน 2 ลักษณะใหญ่ ๆ กล่าวคือ 1) สำนักงานผู้อำนวยการของสำนักหอสมุดกลาง ทำหน้าที่หลัก ๆ ในการดำเนินงานบริหารและธุรการ งานบุคลากร งานคลังและงานพัสดุ งานนโยบายและแผน โดยบุคลากรจะมีส่วนในการกำหนดนโยบายและแผนต่าง ๆ นำไปสู่แนวโน้มทิศทางของหน่วยงานในอนาคต 2) งานบริการทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการประกอบด้วยกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีบุคลากรคอยประสานงานและร่วมมือกับอาจารย์ และผู้ใช้บริการ ซึ่งพบว่า ในระยะแรกเกิดอุปสรรคในการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากทั้งสำนักงานผู้อำนวยการ เป็นผู้นำกระบวนการบริหารจัดการความรู้เข้ามาใช้ในหน่วยงาน ส่วนผู้ปฏิบัติในกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นงานบริการ ไม่ได้ร่วมกันคิด แต่สำนักผู้อำนวยการเป็นหน่วยงานที่ทำการคิดวางแผนอย่างเดียว ซึ่งผู้ปฏิบัติจริง ค่อนข้างไม่เข้าใจกระบวนการและค่านิยมที่เริ่มเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ เกิดคำถามและข้อสงสัยต่อในผลงานชั้นบนตัวอย่างเช่น การแต่งกายสุภาพในการทำงาน การใส่ใจให้บริการ เป็นต้น เหมือนโครงสร้างการบังคับบัญชาแบบบนลงล่างมากกว่า ตามความเข้าใจของบุคลากรที่ปฏิบัติจริง ประกอบกับเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรรุ่นเก่าค่อนข้างมาก มีการคิดขวางไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ จึงยากต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นไปตามคำสัมภาษณ์ของ วนิดา วงศ์วัฒนะ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2559) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสำนักหอสมุดกลางในระยะแรกของกระแสดำเนินการจัดการความรู้ที่นำเข้ามาใช้ ดังคำสัมภาษณ์

วัฒนธรรมองค์การของหอสมุดกลาง พูดได้ว่า สำนักงานผู้อำนวยการพูดแต่เรื่องงาน ส่วนการบริการเป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ สำนักงานผู้อำนวยการเหมือน Back office ดำเนินงาน บางคนที่มีความเข้าใจคือเด็ก อยากทำเพื่อหน้าตาภาพลักษณ์ สำนักงานผู้อำนวยการเหมือนนัดทุกคนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมเน้นการดูแลผู้รับบริการ ไม่ใช่ทุกเวลาที่ทำ การนำเข้ามาในหอสมุดกลาง นี่ไม่ใช่การกดดัน

แต่เป็นนโยบายที่ควรทำ เราต้องสร้างองค์ความรู้ให้พวกเราหลายปี เพื่อมีกิจกรรมนี้ ต้องสร้างแนวปฏิบัติที่ดี แล้วส่งต่อคนอื่นพัฒนาต่อไป

กล่าวได้ว่า ในช่วงแรกวัฒนธรรมองค์การของสำนักหอสมุดกลางต้องมีการปรับตัวอย่างมากในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ในขณะเดียวกันผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ข้างต้น ประกอบกับการค้นคว้าเอกสารคู่มือสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า มีภารกิจและความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในแตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2

เปรียบเทียบภารกิจและความรับผิดชอบของสำนักงานผู้อำนวยการ และงานบริการ

สำนักงานผู้อำนวยการ	งานบริการ
ดำเนินงานบริหารและธุรกิจ งานบุคลากร งานคลังและพัสดุ งานนโยบายและแผน และงานวิเคราะห์จัดทำฐานข้อมูลและทรัพยากรสารสนเทศ งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ	บริการสื่อโสตทัศน สืบค้นสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ต บริการยืมคืน บริการหนังสืออ้างอิง บริการตอบคำถามและช่วยการศึกษาค้นคว้า บริการหนังสือทั่วไป วารสาร และหนังสือพิมพ์

หมายเหตุ. จาก คู่มือสำนักหอสมุดกลาง (น. 13–16), โดย อัมพร ขาวบาง, 2557, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นอกจากนี้องค์ประกอบอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การในการจัดการความรู้ในสำนักหอสมุดกลาง ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง และการให้ความสำคัญกับบุคคล มีผลอย่างมากในเรื่องการกำเนิดความรู้ การแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมาก ในขณะที่มีเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักหอสมุดกลางช่วงแรก ดังคำสัมภาษณ์ของ มัทนา บุญประเสริฐ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) กล่าวไว้ว่า

ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการการจัดการความรู้ อยู่ในทีมของกิจกรรม และร่วมกับรองผู้อำนวยการวิชาการฯ พบว่า ด้วยเพื่อนร่วมงานภายในสำนักหอสมุดกลางของมหาวิทยาลัย บุคลากรแต่ละวัยมักมีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน มีอิสระและเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการความรู้ (KM) คณะกรรมการฯ มีความพยายามกล้าเสี่ยงในการริเริ่มสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ในการจัดการความรู้ และให้ความสำคัญกับบุคคล สังเกตได้จากทุก ๆ การตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ

ในหอสมุดกลางต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อบุคคลมากน้อยอยู่แล้ว ด้วยเวลาการให้บริการที่เป็นหน้าที่หลัก บางครั้งทำให้ความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายในหอสมุดกลางมีความแตกต่างกัน ทำให้ช่วงแรกของการจัดการความรู้ยากในการหาข้อยุติ

องค์ประกอบอย่างหนึ่งในตัวแสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ ผู้เรียน (Learners) หรือบุคลากร (Staff) ในฐานะบทบาทการเป็นผู้พัฒนาและผู้ที่ได้รับการพัฒนา (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, น. 54-55) ทั้งนี้กิจกรรมการจัดการความรู้ช่วยให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีกทางหนึ่งด้วย

ในทางเดียวกัน หลังกิจกรรมการจัดการความรู้เข้ามามีบทบาทในระยะเวลาหนึ่ง บุคลากรทั้ง 2 ส่วนของสำนักหอสมุด (ดังกล่าวข้างต้น) มีการแสดงออกถึงการยอมรับต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ มากขึ้นอย่างชัดเจน และเห็นถึงค่านิยมขององค์การเน้นหนักทางด้านการบริการเพิ่มขึ้น สอดคล้องบทบาทใหม่ที่เป็นเอกลักษณ์ และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายใต้ภาพลักษณ์ใหม่ของหอสมุดกลาง เมื่อทำกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย สร้างความผูกพันสามัคคีกับหน่วยงานอย่างมาก เมื่อมีการกำหนดประเด็นการจัดการความรู้ทุกครั้ง ส่วนงานของสำนักผู้อำนวยการจะรับฟังปัญหาและความคิดเห็นจากงานบริการมากขึ้น แบบล่างสู่บน ส่งผลให้การจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างราบรื่น อีกทั้งคำสัมภาษณ์ของ กิตติศักดิ์ ก้าวกระโทก (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะบุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีต้องงานบริการสอดคล้องกัน

ความพึงพอใจหลังจากการจัดการความรู้ (KM) ดีขึ้นกว่าในอดีต เมื่อก่อนผู้ใช้คือเด็กมาขอใช้บริการผู้ใหญ่ ทำอะไรจะเคร่งขรึมหน่อย จริง ๆ แล้วทุกคนต้องมีความเท่าเทียมกันต้องบริการผู้ใช้ทุกคนให้เสมอเท่ากันหมด ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์หรือนิสิตก็ตาม

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งในประเด็นนี้ กล่าวคือ ทั้งการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทั้ง 2 หน่วยงาน และเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันเป็นแบบอย่างที่ดีโดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมให้บุคลากรเห็นอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นสำนักวิชา เศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ เต็มไปด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน มักจะมีการประชุมร่วมกันสายวิชาการ และสายสนับสนุน ผ่านการร่วมกันเป็นคณะกรรมการทำงานในเรื่องต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีการออกแบบงานที่ให้การทำงานร่วมกันมากกว่าให้ทุกคนทำงานรายบุคคลหรืออิสระ โดยเฉพาะการจัดการความรู้ ส่วนสำนักหอสมุดกลาง บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างค่อย

เป็นค่อยไป มีความร่วมมือกันมากขึ้นในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ พร้อมถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ในทุกงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีอายุมากยินดีและเต็มใจถ่ายทอดประสบการณ์ก่อนหมดวาระการทำงาน

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนซึ่งถือเป็นภาพรวมในองค์การ ดังนั้นหากพบว่า วัฒนธรรมองค์การไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ องค์การในทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญ และใช้เวลาเต็มที่กับการบ่มเพาะ สร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นอันดับแรก โดยควรเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง แล้วลำดับชั้นลดหลั่นกันมาก่อนจนถึงระดับปฏิบัติการ จากที่กล่าวมาข้างต้นในเรื่องการสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการจัดการความรู้เช่นกัน

ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมที่เป็นประโยชน์ต่อแนวทางการจัดการความรู้เพื่อเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การนั้น ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำความรู้ไปปฏิบัติของบุคลากร ทั้งนี้ปัจจัยความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเภทวัฒนธรรมขององค์การ และบริบททางสังคมหรือค่านิยมทางวัฒนธรรม โดยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีบรรยากาศการทำงานเน้นการแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วม มีความไว้วางใจกันและกันด้วยการเปิดรับสิ่งใหม่นำมาสู่จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ความเข้าใจในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยประการสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ (พยัต วุฒิรงค์, 2553, น. 67)

อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับแนวคิดใน การไม่เปิดโอกาสให้ทดลองการทำงานใหม่ ๆ วิบัติที่ 4 นำไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ จากบทความเรื่อง ทศวิบัติการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ สำหรับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 1 ใน 10 ข้อปฏิบัติ ของวิจารณ์ พานิช อธิบายได้ว่า กระบวนการดำเนินงานขององค์การตามกฎระเบียบหรือจารีตประเพณีเดิม บุคลากรที่มีกระบวนการทำงานแตกต่างไปจากเดิมเพื่อพัฒนางาน มีความเสี่ยงต่อการผิดกฎเกณฑ์ และความไม่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ความเป็นทางการ ดังนั้นการจัดการความรู้จะดำเนินไปได้อย่างสมบูรณ์ บุคลากรในองค์การนั้นต้องร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและหากระบวนการทำงานใหม่เพื่อการพัฒนาองค์การที่ดียิ่งขึ้น ตลอดจนการสนับสนุนส่งเสริมของผู้บริหารให้มีการทดลองงานใหม่ ๆ แลกเปลี่ยนความรู้กันทุกระดับการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การนั้น (วิจารณ์ พานิช, 2548 น. 88)

5.4 เทคโนโลยีสารสนเทศมีความโดดเด่นในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยอย่างมาก

ในปัจจุบัน หนึ่งในอีกเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในองค์การภาครัฐ นั่นคือ เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างมากทั้งความรู้แบบชัดแจ้ง และความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง จากกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเริ่มต้นจากการสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ ตลอดจนการเผยแพร่ความรู้ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและการเผยแพร่อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในขณะเดียวกันยังคงตระหนักในการสร้างความสมดุลทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้การนำความรู้ไปใช้ จึงควรมีความยืดหยุ่นในการสร้างความรู้ต่าง ๆ สนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้ สอดรับกับวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ภายในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย จากการสัมภาษณ์ เจาะลึกและศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานทั้ง 2 แห่ง ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่ผ่านมัลล้นส่งผลต่อการจัดการความรู้

ทุกหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์บุคลากรต่าง ๆ หน่วยงานที่เลือก ทำการศึกษาทั้ง 2 หน่วยงาน พบว่า มีการนำกลไกเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งเกื้อหนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ทั้ง 2 หน่วยงาน มีคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ศึกษา พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ ครอบคลุมใน 2 ประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ดี ทั้งการจัดการความรู้ทั้งในสายวิชาการ และสายสนับสนุน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดการความรู้อบรม Software ทางเศรษฐศาสตร์ให้กับอาจารย์ กิจกรรม Software และระบบ e – meeting ให้กับสายสนับสนุนทุกคน กิจกรรมอบรมผู้บริหารหรือบุคลากรสายสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร การพัฒนาระบบสารสนเทศ การอบรม Software ทางการเงินและบัญชี เป็นต้น ประกอบกับสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯเองยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการนำเสนอกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เคยทำไป และแนวปฏิบัติที่ดีหลังทำกิจกรรมแต่ละครั้ง ตลอดจนแผนการจัดการความรู้ และตัวอย่างการจัดการความรู้ มาเผยแพร่ในเว็บไซต์ของทางสำนักวิชา นอกจากนี้ข่าวสารในคณะที่เป็นข้อปฏิบัติบางประการที่เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนผ่าน

ช่องทางการสื่อสารข่าวสาร Policy Note, Econ@SWU และวารสารเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ซึ่งสามารถติดต่อผ่านได้ทั้งเว็บไซต์หลักและ Facebook ทั้งนี้มีการสลับสับเปลี่ยนบทความและความรู้ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ดังคำสัมภาษณ์ของ อภิวัฒน์ ลิ้มศรีสุข (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2559) ที่กล่าวไว้ว่า

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์รองรับเต็มที่ ส่วนใหญ่เน้นระบบของมหาวิทยาลัยด้วย ขณะจะมีแค่ Website เท่านั้น จะมีแต่นักวิชาการโสตทัศนศึกษาจะดูแลเว็บไซต์เท่านั้น ข่าวนิสิต การแข่งขัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ส่วนหนึ่งจะอยู่ใน Policy Note ตลอดจนสรุปโครงการจัดทำบัญชีรายจ่าย โครงการบริการวิชาการเพื่อสังคม ผ่านช่องทางระบบ Internet แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งทางรองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพพยายามหาระบบ E-meeting มาเรียนรู้กัน ให้ลองฝึกฝนเรียนรู้โปรแกรม Google Calendar มีความยากและถือเป็นการเรียนรู้ใหม่ ต้องบอก Timeline ต้องทำงานตามปฏิทิน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้จะมีทีมบริหารคุณภาพและกลยุทธ์มาร่วมกันในการจัดการความรู้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศกับกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ทั้งคำสัมภาษณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างสายวิชาการ และสายสนับสนุน ทั้งโปรแกรมใหม่ ๆ การจัดเก็บเอกสารต่าง ๆ ผ่านเทคโนโลยีใหม่ และช่องทางการสื่อสารในการจัดการความรู้หลายรูปแบบ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ และโปรแกรมต่าง ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ทางสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯต้องการบริหารงานให้เป็นระบบแบบลีน (Lean Management) อีกด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในเป็นไปอย่างกระชับ คล่องตัวและรวดเร็ว

ในกรณีศึกษาของสำนักหอสมุดกลาง ผู้ศึกษาพบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนในการสนับสนุนการสร้างความรู้จากบล็อกการจัดการความรู้ของสำนักหอสมุดกลาง แบ่งโครงการตามรายปี การศึกษาอย่างชัดเจน และกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ระบุการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ และโปรแกรมรองรับการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน เพราะถือเป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่มีการกิจหลักในการให้บริการ ตัวอย่างเช่น โครงการการจัดการความรู้เรื่อง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการเขียนบล็อก (Weblog) ในงานห้องสมุด กิจกรรมการจัดการความรู้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องการติดตั้งระบบ LINUX และระบบห้องสมุด KOHA กิจกรรมการบริหารและจัดทำทรัพยากรห้องสมุดออนไลน์ ร่วมกับสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ห้องสมุด Digital : ปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น (สำนักหอสมุดกลาง, 2553) ในขณะเดียวกันยังมีการนำเสนอสรุปแนว

ปฏิบัติที่ได้จากกิจกรรมการจัดการความรู้ในเรื่องต่าง ๆ แต่แต่ละปีการศึกษา สรุปลักษณะการจัดการ ความรู้ต่าง ๆ พร้อมภาพประกอบ แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน และมีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ข้อมูลผ่านทางชุมชนออนไลน์เพื่อการจัดการความรู้ GotoKnow เป็นอีกหนึ่งช่องทางด้วย เทคโนโลยีของหอสมุดมีต่อการจัดการความรู้ (KM) มีคุยแลกเปลี่ยนความรู้ทาง Website เพราะทุก

คนจะอยู่หน้าคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้อาจมีบอร์ดของแต่ละงาน ลิฟต์บุคลากร ที่สแกน นิ้ว และจดหมายต่าง ๆ ส่งเข้า Email และจะมีบางส่วนอยู่ใน Website โดยปกติ Email ใช้ของมหาวิทยาลัย ทางมหาวิทยาลัยจะพยายามให้ใช้ของเขาเลย หอสมุดมี เทคโนโลยีใหม่ๆให้กับผู้บริการมากขึ้น เมื่อเดือนมกราคมปีที่ผ่านมา ระบบของ หอสมุดเพิ่งเปลี่ยนแปลงใหม่และมีการปรับแก้ให้เสถียร ในส่วนของระบบอัตโนมัติ ทั้งตัวเจ้าหน้าที่เองและผู้มาใช้บริการเรียนรู้แลกเปลี่ยนร่วมกันกับความรู้ นอกจากนี้ยังมีคลังข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และ Thesis หรือเป็นคลังอาจารย์ โปรแกรม SWU IR ของมหาวิทยาลัย วารสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นของมหาวิทยาลัย จะพัฒนาเชื่อมต่อจาก ระบบกลางมาให้หมด ในขณะเดียวกันปีนี้จะเน้นระบบฐานข้อมูลให้มากขึ้น ลดฉบับ พิมพ์ให้น้อยลงเพื่อการจัดการเรื่องงบประมาณของเราอย่างประหยัดและคุ้มค่า ทุกอย่างในหอสมุดกลางมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเป็นอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นอย่างเห็น ได้ชัด เพื่อรองรับการใช้บริการหอสมุดกลาง (อัมพร ขาวบาง, สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559)

โดยสรุปจากการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ภายใน หน่วยงานที่เลือกทำการศึกษาทั้ง 2 หน่วยงาน พบว่า โดยทั่วไประบบเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเองได้จัดให้มีหน่วยงานภายในมีเว็บไซต์หลักของแต่ละหน่วยงานใน มหาวิทยาลัย และเข้าถึงระบบเครือข่ายส่วนตัวเชื่อมต่อด้วยระบบ VPN : Virtual Private Network สามารถเข้าใช้ระบบงาน Intranet ภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างปกติ 1 ในเครือข่ายบัวศรี (BUASRI Network) พัฒนาระบบโดยสำนักคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย มีระบบ Email ส่วนตัวมหาวิทยาลัย ตามปกติ และมีกระดานข่าวสารประชาสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ทั้ง 2 หน่วยงานจึงใช้พื้นที่ส่วนนี้ให้ประโยชน์ของการจัดการความรู้ จากการศึกษาเอกสารค้นคว้า พบว่า กิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ จะมีจำนวนกิจกรรมใกล้เคียงกันกับสำนักหอสมุดกลาง เนื่องจากครอบคลุมสายวิชาการและสาย สนับสนุน ถ้าหากเป็นสำนักหอสมุดกลางจะเน้นในเรื่องของการบริการต่อผู้ใช้บริการที่ต้องปรับตัวให้ ทันสมัยเทียบเท่ากับหอสมุดอื่น ๆ

อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กรต่าง ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเทคโนโลยีจะเกื้อหนุนกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานได้ประสิทธิผลมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย ตลอดจนการนำเสนอการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้ต่าง ๆ ให้ทันสมัย อันจะทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้อีกด้วย

สอดคล้องกับหนึ่งในแนวคิดปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้อธิบายว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ของ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ กล่าวได้ว่า อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปวิเคราะห์ จัดเก็บความรู้ต่าง ๆ เป็นฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ และต้องเชื่อมโยงกับระบบเดิมได้อย่างราบรื่น สนองต่อความต้องการของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น และเป็นกลไกเชื่อมต่อบุคลากรภายในหน่วยงานเข้าด้วยกัน (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, น. 54)

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการองค์ความรู้ของ ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน สรุปได้ว่า หัวใจสำคัญของการจัดการความรู้คือระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศนำมาใช้เป็นอุปกรณ์ในการประมวลผลข้อมูลเป็นฐานความรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ทางการบริหาร นอกจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วต้องผสมผสานกับระบบการจัดการองค์ความรู้ด้วย เพื่อให้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นวิธีการ (Means) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) องค์ความรู้ (Knowledge) และความรู้ความเข้าใจ (Understanding) จึงมีความสัมพันธ์กันในการจัดการความรู้ (ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน, 2550, น. 36-37)

อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารในยุคแห่งเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล ของ วิทยา ด้านธำรงกุล กล่าวได้ว่า มีลักษณะแตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิมอย่างมาก โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีโครงสร้างขององค์การจะแบนราบ ทำให้องค์การมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในปัจจุบันเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลที่มีความก้าวหน้า สร้างความจำเป็นและความท้าทายกับผู้บริหารในการมาประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดความเป็นสำนักงานเสมือนในทุกแห่ง ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารพนักงานและติดตามผลงานได้อย่างไร้พรมแดน นำมาสู่ความเป็นอิสระในการทำงานและความคล่องตัวขึ้นในการทำงานกับหน่วยงานนั้น ๆ อีกด้วย (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546, น. 39-40)

5.5 กระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้แต่ละหน่วยงานขาดความชัดเจน

ประเด็นหนึ่งทางการบริหารงานภาครัฐในหลายองค์การที่สำคัญไม่แตกต่างกับประเด็นอื่น ๆ นั่นคือ การประเมินผลการจัดการความรู้ การที่ผู้บริหารองค์การภาครัฐจะทราบว่าการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมากกว่าหรือน้อยกว่าที่องค์การคาดหวังหรือไม่อย่างไร และผลลัพธ์ของการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้นำมาสู่องค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบริหาร และระยะเวลายาวนาน ที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ หากไม่มีการประเมินผลการจัดการความรู้คงเป็นเรื่องยากในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้การจัดการความรู้ถือเป็นเรื่องสำคัญของแต่ละหน่วยงานอย่างมาก ในช่วงแรก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนำเข้ามาเป็นเครื่องมือหลักเช่นกัน หน่วยงานได้มีการลองผิดลองถูก หรือถอดแบบบทเรียนจากองค์การอื่น ๆ ที่มีประสบความสำเร็จมาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การมาโดยตลอด

ดังนั้นการประเมินผลถือเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่มีส่วนช่วยติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคขององค์การในด้านต่าง ๆ ตลอดจนความผิดพลาดในการปฏิบัติงานแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ผู้ศึกษาพบว่า จากการสัมภาษณ์เจาะลึกถึงการติดตามและประเมินผลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 2 หน่วยงาน ที่ผ่านมา กล่าวคือ **หน่วยงานมีกระบวนการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้แต่ละโครงการแต่ไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมดังมีรายละเอียดต่อไปนี้**

หน่วยงานที่เลือกทำการศึกษาการจัดการความรู้ของทั้ง 2 หน่วยงานภายใน ต่างมีการประเมินผลในการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในการประเมินผลนั้นอาศัยเกณฑ์การประเมินระดับความสำเร็จจากส่วนกลาง กล่าวคือ ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ของทางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์การประเมินประมาณ 5 คะแนน (4.76–4.9 คะแนน) และจากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) และระบบภายในของแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งเป็นไปในแต่ละปี (พนารีย์ สายพัฒนา, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2559) หลังการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อย พร้อมจัดส่งหลักฐานบางประการให้แก่ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาอีกครั้ง และแต่ละหน่วยงานที่ทำการศึกษาในที่นี้ไม่มีกระบวนการติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และไม่ได้วัดผล

สัมฤทธิ์ ผู้ศึกษาขอแบ่งข้อสังเกตจากการศึกษาในเรื่องการประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1) สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ทุกครั้งที่มีกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยส่วนใหญ่สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ มักจะทำกิจกรรมนอกสถานที่ จะมีการให้บุคลากรที่เข้าร่วม กล่าวคือ บุคลากรของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เข้าร่วมทุกคน โดยเฉพาะสายสนับสนุน ตั้งแต่มีการรณรงค์กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ให้แต่ละคนเข้าไปกรอกแบบสอบถามความพึงพอใจต่อกิจกรรมการจัดการความรู้นั้น ๆ ในระบบของสำนักวิชา เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า E-Survey ถือเป็นเรื่องการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ เป็นทั้งลักษณะการให้คะแนนสูงสุด-ต่ำสุด และการกรอกความคิดเห็นต่าง ๆ พร้อมข้อเสนอแนะที่นำมาแก้ไขในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ครั้งต่อไป ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของ อนุชมา แก้วเอี่ยม (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2559) พบว่า สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ มีการติดตามและประเมินผล แต่ไม่ได้วัดผลเป็นรูปธรรมดังคำสัมภาษณ์

การประเมินผลกิจกรรมการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ มีวิธีการโดยเน้นความถี่การจัดการความรู้ (KM) ส่วนใหญ่การประเมินจะพิจารณาจากส่วนหนึ่งของหัวหน้างานจะรู้ว่าเจ้าหน้าที่ดำเนินงานทำอะไรบ้าง หัวหน้ามีการประเมินแล้วมาพูดคุยกัน ทำกันเอง คอยกันเอง ในที่ประชุม นอกจากนี้การประเมินผลการจัดการความรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ผ่านทาง E-survey สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ทำเองโดยเฉพาะหน่วยงานสำหรับอาจารย์ นิสิต และเจ้าหน้าที่ของคณะเท่านั้น เหมือนกับระบบมหาวิทยาลัยจะให้นิสิตทุกคณะตอบเรื่องการมีงานทำ

จากการศึกษาแผนการจัดการความรู้ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ ประจำปีการศึกษาต่าง ๆ ที่ผ่านมา พบว่า แผนฯ ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) กิจกรรมแบ่งปันเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน 2) กิจกรรมแบ่งปันเรียนรู้ด้านการวิจัย 3) กิจกรรมแบ่งปันเรียนรู้สายสนับสนุน 4) ประเด็นความรู้ที่ได้จากการทำการจัดการความรู้ (KM) ด้านการวิจัย การจัดการเรียนการสอน และสนับสนุน 5) รายวิชาที่นำความรู้จากการจัดการความรู้ (KM) นำไปประยุกต์ใช้ (สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 2557, น. 1-2) ถึงแม้ว่าจะมีแบบประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเองจากกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยของการจัดการความรู้ก็ตาม ซึ่งเป็นไปตามคำสัมภาษณ์ของ ชุตินันท์ มุ่งการนา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2559) เกี่ยวกับการติดตามความคืบหน้าและการวัดผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้มีความไม่ชัดเจน ดังคำสัมภาษณ์

เวลาประเมินผลของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จะมีการทำแบบประเมินประกอบด้วย แต่ละโครงการนั้นมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยอย่างไร การประเมินผลเกี่ยวกับการสำรวจความพึงพอใจของแต่ละกิจกรรม ความน่าสนใจและความจำเป็นของประเด็นที่นำมาจัดการความรู้ ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรม ประเด็นกิจกรรมการจัดการความรู้ในครั้งต่อไป ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่าง ๆ ซึ่งป็นปัญหาที่สำคัญจะจัดประเด็นการจัดการความรู้เรื่องอะไร ในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

ข้อสังเกตประการหนึ่งจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและค้นคว้าศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละครั้ง แต่ไม่ได้วัดการปฏิบัติจริง ๆ ในงานเท่าใดนัก และยังขาดความเป็นรูปธรรมในการประเมินผลเท่าที่ควร

2) สำนักหอสมุดกลาง เป็นอีก 1 หน่วยงานในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษา พบว่า มีการประเมินผลก่อนและหลังกิจกรรมการจัดการความรู้ สำหรับผู้เข้าร่วมของสำนักหอสมุดกลางในระยะแรก จะมีการเข้าร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ เท่านั้น กล่าวคือ มีการแยกงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะฝ่ายอย่างชัดเจน ส่วนในระยะต่อมา บุคลากรทั้งหน่วยงาน ไม่ว่าสำนักผู้อำนวยการ กับบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับงานบริการ ต้องเข้าร่วมเสมือนงานประจำที่อาศัยความร่วมมือกันจัดการความรู้ ภายในวันที่จัดกิจกรรม หัวข้อเรื่องการจัดการความรู้จะเป็นเรื่องเดียวกัน กิจกรรมหลักจะมีการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คละกันสลับตำแหน่งการให้บริการ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบการทำงานในแง่การให้บริการ ต้องมีเจ้าหน้าที่หน้าเคาน์เตอร์บริการยิ้ม-คืน หรือเคาน์เตอร์ตอบคำถาม เป็นต้น

ในปัจจุบันจะมีแบบสอบถามเพื่อประเมินผลตนเองก่อนและหลังการจัดการความรู้ ความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการจัดการรู้นั้น ๆ ในแต่ละครั้ง ผ่านเกณฑ์การให้คะแนนระดับคะแนนสูงสุด 1-5 พร้อมเสนอประเด็นการจัดการความรู้ในครั้งต่อไป ผลการประเมินจะนำส่งที่คณะกรรมการการจัดการความรู้ ด้วยคำสัมภาษณ์ของ วนิดา วงศ์วัฒนะ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2559) พบว่า มีการติดตามและการวัดผลน้อยโดยวัดจากการปฏิบัติงานการจัดการความรู้จากความรู้สึกของผู้เข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ เท่านั้น ดังคำสัมภาษณ์

เราประเมินจากการเข้าร่วมด้วยแล้วรู้สึกอย่างไร ความพึงพอใจกิจกรรมการจัดการความรู้ของเราเป็นในแง่การบริการอย่างไร จะไม่มีการบีบบังคับในการประเมิน ให้เขาสมัครใจ กิจกรรมการจัดการความรู้ครั้งนี้ได้ประโยชน์อะไร คนที่ร่วมด้วยเขามี

ความรู้สึกว่า มันเป็นเรื่องของความพึงพอใจที่ตรงกับงานเขา แต่ให้สิ่งที่เรานำมาทำเป็นตัวอักษร ไม่มีความกดดันมาก การประเมินผลค่อนข้างดี แต่ยังไม่เคยวัดว่า ตัวคุณมีขีดความสามารถมากแค่ไหน ต้องใช้คนที่มีความรู้จริง ๆ ในการวัดผล สำหรับพี่คิดว่ายังไม่มีความสามารถขนาดนั้น

ในขณะเดียวกันศึกษาจากแผนการจัดการความรู้ สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระบุไว้ว่า มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (หน่วยนับเป็นร้อยละ) 2) ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม 3) ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม (หน่วยนับเป็นร้อยละ) 4) จำนวนบทความที่เผยแพร่บนเว็บไซต์ (หน่วยนับเป็นบทความ) ในการบริหารโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ ได้แก่ กิจกรรมการถ่ายทอดประสบการณ์จากบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ กิจกรรมการประชาสัมพันธ์ค่านิยมองค์กร กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง กิจกรรมประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้บนเว็บไซต์ และกิจกรรมการจัดทำคลังความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องนี้คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและแผน (สำนักหอสมุดกลาง, 2559, น.1) จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องพบว่า ทั้ง 2 หน่วยงาน พบว่าขั้นตอนต่อไปหลังจากเก็บข้อมูลการประเมินผลแต่ละโครงการ จะถือเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพทางการศึกษา บุคลากรฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพจะนำส่งส่วนกลางของมหาวิทยาลัย การประเมินผลมีการจัดทำเป็นระยะ ๆ ทำให้ผู้ศึกษาพบว่า การประเมินผลของทุกหน่วยงานนั้นถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

ถึงแม้ว่าทุกกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยมักจะมีการประเมินหลังการอบรมแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่ไม่ได้ประเมินที่โยงเข้ากับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการใช้ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมของผู้เรียน แต่เน้นการสำรวจความรู้สึกความพึงพอใจในเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ เป็นหลัก ทำให้ไม่สามารถใช้ผลการประเมินเพื่อติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียนในฐานะบุคลากรหน่วยงานนั้น และทบทวนปรับปรุงหลักสูตรได้อย่างเป็นระบบซึ่งทำให้คณะทำงานในบางหน่วยงานไม่สามารถควบคุมและติดตามความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาสู่ขาดการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

สอดคล้องกับแนวคิดระบบการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ของ วิจารณ์ พานิช อธิบายได้ว่า คณะทำงานการจัดการความรู้จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลกิจกรรมและผลที่เกิดขึ้นคอยตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ สรุปภาพรวมของการดำเนินการจัดการความรู้ นำลงมาในรายงานประจำปีของหน่วยงานหรือองค์กร ครอบคลุมคำถาม ดังนี้ 1) ความเป็นเนื้อเดียวกันของการ

ดำเนินการจัดการความรู้ ทั้งการพัฒนางาน บุคลากร และองค์การได้อย่างไร 2) ความคุ้มค่าของการลงทุนกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นอย่างไร รวมทั้งสินทรัพย์ความรู้ 3) ความเหมาะสมต่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างไร 4) มีการส่งเสริมแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้นระหว่างหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร 5) มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานหรือไม่ อย่างไร 6) มีการรับความรู้จากแหล่งภายนอกมาปรับใช้ในการทำงานอย่างไร 7) บุคลากรหรือพนักงานมีทักษะในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ ควรดำเนินการอย่างไร 8) พนักงานมีการใช้งานจากการพัฒนาความรู้มากน้อยเพียงใด เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้การจัดการความรู้มีความสำคัญเท่าเทียมกันกับผลกำไรหรือเป้าหมายหลักของหน่วยงาน และถือเป็นกลไกกำกับดูแล (วิจารณ์ พานิช, 2548, น. 64-67)

อาจกล่าวได้ว่าสอดคล้องแนวคิดการวัดผล (Measurement) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้อธิบายว่า ความสำคัญของการวัดผล จะช่วยสามารถทำให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้แล้วผลของการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับชั้นตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ และการหาความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์การ หรือความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลนั้น ๆ กับผลของการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามหน่วยงานต้องตระหนักถึงตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์การและสามารถบอกสถานการณ์ดำเนินงานในปัจจุบัน ความคืบหน้าในการดำเนินงาน และความคาดหวังของผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลกระทบการบริหารจัดการความรู้ที่มีต่อองค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, น. 61)

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เลือกหน่วยงานที่ทำการศึกษา 2 หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยงานจัดการเรียนการสอน สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ หน่วยงานสายสนับสนุนคือ สำนักหอสมุดกลาง โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสนับสนุน
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อไปในอนาคต

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวิธีการศึกษา (Methodology) ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่ทำการศึกษา นโยบายและแผนงานต่าง ๆ คู่มือแนวปฏิบัติที่ดี สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ทั้งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2. การใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ผ่านการออกแบบคำถามสัมภาษณ์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้วยการสัมภาษณ์บุคลากรสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ จำนวน 4 ท่าน และจากสำนักหอสมุดกลาง จำนวน 4 ท่าน ตลอดจนฝ่ายประกันคุณภาพทางการศึกษา 1 ท่าน เป็นการสอบถามความคิดเห็นในสถานการณ์จริงของการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานนั้น รวมทั้งข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้

3. การใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการบรรยายเชิงพรรณนา เป็นเครื่องมือในการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสายสนับสนุน

ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ สามารถสรุปผลการศึกษาและนำเสนอข้อเสนอแนะที่ค้นพบจากการศึกษาสำหรับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้

6.1 สรุปผลการศึกษา

6.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ 1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด 2) การสนับสนุนผู้บริหาร 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) การประเมินผล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ กล่าวคือ

1) ความรู้ความเข้าใจแนวคิด

ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการจัดการความรู้ หากหน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถมากขึ้น รวมถึงทัศนคติในการดำเนินการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าระยะแรกของหน่วยงานที่ทำการศึกษาทั้ง 2 แห่ง ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเริ่มต้นจากการลองผิดลองถูกจนนำการจัดการความรู้ไปปรับใช้ได้เองตามภารกิจและความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ ประกอบกับวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ทั้งในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการความรู้ ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เจาะลึก กล่าวได้ว่า บุคลากรเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนั้นมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดการจัดการความรู้ว่ามีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี
2. เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อส่งเสริมและสร้างความตระหนักในการบริหารจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน
4. เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ภายในองค์กรและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นประโยชน์

2) การสนับสนุนของผู้บริหาร

ทั้งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์ และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง ตระหนักต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้อย่างมาก และให้การสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น ให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารหน่วยงานนำความรู้ความเชี่ยวชาญพื้นฐานนำมาจัดการความรู้ นำไปสู่พื้นฐานแห่งองค์การการเรียนรู้ ประกอบกับยังมีการเปิดโอกาสการเข้าร่วมของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างเต็มที่ในการเข้าร่วม

กิจกรรมจัดการความรู้ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย ยังส่งผลต่อความทุ่มเทตั้งใจของบุคลากรในหน่วยงานที่ทำการศึกษาร่วมด้วย ประกอบกับแรงจูงใจจากผู้บริหารในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3) วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเหมือนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างไม่หยุดนิ่ง ด้วยวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันส่งผลต่อการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นได้จากสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ เต็มไปด้วยบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เปิดโอกาสให้บุคลากรเจ้าหน้าที่ระดมความคิดอย่างเต็มที่ ด้วยบุคลากรรุ่นใหม่ที่พร้อมทำงานเชิงรุก พร้อมความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ส่วนสำนักหอสมุดกลาง ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างดี ปลุกฝังจิตสำนึกที่ดีต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสนุกสนาน จนบุคลากรมีความรู้สึก ว่า มีความสุขและภูมิใจอย่างมากในการจัดการความรู้เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ใช้บริการ นำมาสู่ภาพลักษณ์และความพึงพอใจที่ดีต่อหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัด

4) เทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยประการสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการจัดการความรู้ในหน่วยงาน กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยอย่างมาก เป็นเครื่องมือของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาทักษะความรู้ต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานหลายประเภทในหน่วยงานที่ทำการศึกษาทั้ง 2 หน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และความสามารถทางการบริหาร ทั้งการวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรบุคลากร การสั่งการ การตัดสินใจ ตลอดจนการประสานงานความร่วมมือต่าง ๆ นำมาสู่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทั้งสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ กับเทคโนโลยีในการบริหารงานต่าง ๆ ให้สะดวกและคล่องตัวขึ้น หรือสำนักหอสมุดกลาง กับเทคโนโลยีในการบริการและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต่อผู้รับบริการและผู้ให้บริการเองที่เชื่อมต่อกับความรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อการเติบโตและความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างหน่วยงานต่อไปในอนาคต

5) การติดตามและการประเมินผล

หนึ่งในปัจจัยสำคัญในการสร้างมาตรฐานให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ยึดถือร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และถือเป็นกลไกการประกันคุณภาพทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน ทั้งตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ในการจัดการความรู้ นำมาสู่การปฏิบัติจริงตามเกณฑ์ที่กำหนดและประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง ตลอดจนพัฒนาศักยภาพการจัดการความรู้ต่อไปอย่างดี ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานโดยตรงและเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานที่

ทำการศึกษาในที่นี้ของหน่วยงานทั้ง 2 แห่งกลับพบว่า ไม่มีกระบวนการติดตามการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อย มักจะมีการประเมินหลังการอบรมแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่ไม่ได้ประเมินที่โยงเข้ากับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอันแต่เน้นการสำรวจความพึงพอใจในเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ เป็นหลัก ทำให้ไม่สามารถใช้ผลการประเมินเพื่อติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียนในฐานะบุคลากรหน่วยงานนั้น และทบทวนปรับปรุงหลักสูตรได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้ไม่สามารถควบคุมและติดตามความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาสู่ขาดการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

6.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่ได้นำเสนอ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ในประเด็นที่เกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ และสำนักหอสมุดกลาง เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

6.2.1 ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1) ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกำลังอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านนำไปสู่การกำกับดูแลของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความรู้ความเข้าใจแนวคิด ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งเฉพาะทางต่าง ๆ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการความรู้ต่อไป เพื่อมิให้ความรู้ที่มีอยู่ภายในหน่วยงานสูญหายไป เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน การลาออก และการเกษียณอายุราชการของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น จึงมีความจำเป็นในการดำเนินการจัดการความรู้อยู่ตลอด เพื่อทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตลอดเวลา

2) ควรมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนมากขึ้น และตระหนักการให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ตลอดจนส่วนกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒควรติดตามการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน และหน่วยงานสายสนับสนุนให้มีความเข้มข้น ครอบคลุมประเด็นการจัดการความรู้ในเรื่องอื่น ๆ และการนำไปปฏิบัติมากขึ้นในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติงานประจำนั้น ๆ และการประเมินผลที่มีความเที่ยงตรง ความแม่นยำ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน นำเครื่องมือการวัดผลมาใช้ได้อย่างแท้จริง เพื่อพัฒนาหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

6.2.2 ข้อเสนอแนะต่อสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

1) ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง ต้องมีเวลาดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้มากขึ้น ในประเด็นการจัดการความรู้ที่มีความจำเป็น และอาศัยเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางเทคโนโลยีที่มากขึ้น ผ่านการฝึกอบรม การฝึกงาน การสอนงาน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้กิจกรรมต่าง ๆ สอดแทรกอยู่ในงานประจำอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน ในฐานะหน่วยงานจัดการเรียนการสอน

2) ขนาดขององค์กรนี้มีขนาดเล็ก ในสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์มีความจำเป็นอย่างมากสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้รองรับกับภาระงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างดี และการเติบโตขององค์กรในอนาคต ทั้งนี้การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ในการรองรับการจัดการเรียนการสอนในอนาคตด้วย

6.2.3 ข้อเสนอแนะต่อสำนักหอสมุดกลาง

1) สำนักหอสมุดกลาง เป็นหน่วยงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยที่ให้บริการเฉพาะทาง จำเป็นอย่างยิ่งไม่ละเลยการจัดการความรู้ต่าง ๆ ตลอดไป เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการต่อผู้มาใช้บริการที่ดียิ่งขึ้น ทั้งการสืบค้นข้อมูล การจัดชั้นวางหนังสือ การส่งเสริมเทคโนโลยีต่าง ๆ และอื่น ๆ เพราะสำนักหอสมุดกลางเน้นค่านิยมทางวัฒนธรรมในแง่ของการบริการ จำเป็นอย่างยิ่งต้องรักษามาตรฐานการให้บริการตลอดเวลา เพื่อความได้เปรียบเชิงคู่แข่งกับหน่วยงานประเภทเดียวกัน ในสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ สู่การพัฒนาการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน

2) บุคลากรรุ่นใหม่ของสำนักหอสมุดกลางจะเป็นทรัพยากรบุคคลที่จะขับเคลื่อนองค์กรในโอกาสต่อไป จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ตรงอย่างต่อเนื่อง เพราะในปัจจุบันบุคลากรใกล้เคียงเกษียณอายุราชการมีเป็นจำนวนมาก ไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังในหน่วยงานนี้ บุคลากรเหล่านี้จะมีความรู้ในตัวตนที่เป็นเอกลักษณ์ในการทำงานอย่างมาก ทั้งกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ เช่น กระบวนการคัดแยกหนังสือ บริการเคาน์เตอร์ยืม-คืนหนังสือ บริการสืบค้น กระบวนการจัดเรียงหมวดหนังสือ หนังสือบริจาคต่าง ๆ ตามสัดส่วนเดิม เป็นต้น อย่างไรก็ตามบุคลากรรุ่นใหม่จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวลานี้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรทั้งหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น

6.2.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ผู้ศึกษามีความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป และประเด็นสำหรับผู้ที่จะทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1) ด้วยระยะเวลาในการศึกษาที่จำกัด ประกอบกับกระบวนการจัดการความรู้ นั้น มีรายละเอียดการดำเนินงานมาก และเนื้อหาสาระแต่ละกระบวนการแตกต่างกันออกไป

ในโอกาสต่อไปจึงควรแยกประเด็นทางการศึกษา เพื่อผู้ศึกษาจะได้เข้าใจและทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้อย่างละเอียดและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2) เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงาน ในโอกาสต่อไป ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบผลของการนำแนวคิดการจัดการความรู้กับหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน หรือหน่วยงานในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อความเข้าใจถึงความคุ้มค่าอย่างแท้จริงในการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้

3) จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ข้อมูลทั้งหมดจึงมาจากการค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เจาะลึกของบุคลากร ทั้งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมด้วย เพื่อการศึกษาในหน่วยงานจัดการเรียนการสอนและหน่วยงานสายสนับสนุนที่มีบริบทเนื้อหาที่มีความละเอียดยิ่งขึ้น

4) ควรศึกษาถึงระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานที่ทำการศึกษา เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้ต้องอาศัยการประสานงานและความร่วมมืออย่างเข้มแข็งของบุคลากรในหน่วยงาน ถ้าหากได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมของการจัดการความรู้ จะส่งเสริมการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น และรับทราบความคิดเห็นเพิ่มเติมในการเพิ่มประสิทธิภาพในแต่ละหน่วยงานอีกด้วย

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). *การจัดการความรู้ในองค์การและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2553). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: แซทไฟร์ พรินติ้ง จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *เครื่องมือการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. (2550). *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- พยัต วุฒิจรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนต.
- ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- เสน่ห์ จัยโต. (2545). *องค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
- สมพร เพ็ญจันทร์. (2547). *แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัมพร อารักษ์ (บรรณาธิการ). (2553). *การบริหารปกครองสาธารณะ (Public governance): การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โครงการตำรา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิทยานิพนธ์

- จิตมาศ นวลกระจำจ. (2551). *ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานต่อการนำชุดการจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติงาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล. (2551). *การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- ชลิต ศุภศักดิ์ธารง. (2550). *ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ.
- ณัฐยาภรณ์ เปรมไสย. (2556). *ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานประกันสังคม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม.

- ธีรรัตน์ มหาทรัพย์.(2551). *การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, สาขาบริหารรัฐกิจ.
- นริชา มหาพรหม. (2553). *การจัดการความรู้กองทุนชุมชน และธุรกิจชุมชนของหมู่บ้านจำรุง อำเภอกาหลง จังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- วิจารณ์ พานิช. (ม.ป.ป.). *การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้*. <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/30-0001-intro-to-km-2.html> (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2559).
- วิจารณ์ พานิช.(ม.ป.ป.). *ทศวิบัติการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ*. <http://www.edu.cmu.ac.th/soontaree/Pdf/article3703.pdf> (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2559).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *กระบวนการจัดการความรู้ในส่วนราชการ*. http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147 (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2559).
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ม.ป.ป.). *โครงสร้างองค์การ*. <http://www.swu.ac.th/organization.php> (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2559).
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2559). *กิจกรรมการจัดการความรู้*. www.econ.swu.ac.th. (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2559).
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2559). *กิจกรรมการจัดการความรู้*. www.Lib.swu.ac.th. (สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2559).

รายงานประจำปี และเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

- งานบริหารวิจัยและงานพัฒนาหลักสูตร สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ. (2558). *แผนการจัดการความรู้*, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักหอสมุดกลาง. (2556). *รายงานประจำปี 2555 สำนักหอสมุดกลาง* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สำนักหอสมุดกลาง. (2557). รายงานประจำปี 2556 สำนักหอสมุดกลาง กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักหอสมุดกลาง. (2558). รายงานประจำปี 2557 สำนักหอสมุดกลาง กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณบดีสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ. (2557). คู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการเงินและพัสดุ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ. (2557). รายงานประจำปี 2556-2557 สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ. (2558). รายงานประจำปี 2557-2558 สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ. (2558). แผนกลยุทธ์ของสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ (ปรับปรุง) พ.ศ. 2558-2561. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กันยายน
- สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2557). แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์หลัก (Super Strategic Action Plan-SSAP) สำหรับ 15 ปี พ.ศ. 2553-2557. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2557). แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี (พ.ศ. 2553-2567). อัมพร ขาวบาง. (2557). คู่มือสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สัมภาษณ์

- กิตติศักดิ์ ก้าวกระโทก. ผู้ปฏิบัติการงานบริการ สำนักหอสมุดกลาง. วันที่ 14 มิถุนายน 2559.
- ชุตินันท์ มุ่งการนา. นักวิชาการ. วันที่ 14 มิถุนายน 2559.
- ณัฐมา แก้วเอียน. รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ สำนักหอสมุดกลาง. วันที่ 13 มิถุนายน 2559.
- พนาริ สายพัฒนา. ฝ่ายประกันคุณภาพนักศึกษาภายใน สำนักงานคณบดี. วันที่ 7 มิถุนายน 2559.
- มัทนา บุญประเสริฐ. บรรณารักษ์ สำนักหอสมุดกลาง. วันที่ 14 มิถุนายน 2559.
- วนิดา วงศ์วัฒนะ. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและการวางแผน. วันที่ 9 มิถุนายน 2559.

ศิริกาญจน์ กิตติชญาณนท์. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์
และนโยบายสาธารณะ. วันที่ 13 มิถุนายน 2559.

อัมพร ขาวบาง. บรรณารักษ์ สำนักหอสมุดกลาง. วันที่ 14 มิถุนายน 2559.

อภิวัฒน์ ถิ์มศรีสุข. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน. วันที่ 9 มิถุนายน 2559.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายอิทธิกร ตานะโก
วันเดือนปีเกิด	14 มิถุนายน 2529
การศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) ม.ธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2551

