

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY FOR DEVELOPING CAPABILITIES  
OF KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG



T130978



เลขหมู่.....**130978**  
เลขทะเบียน.....  
วัน,เดือน,ปี...**1.9.11ค.2557**

b.126052ค  
i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิต  
สาขาวิชาการบริหารการอาชีวศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ.2555

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับ KMITL-2012-ED-D-211-115 อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY FOR DEVELOPING CAPABILITIES  
OF KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN VOCATIONAL EDUCATION ADMINISTRATION  
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2012

KMITL-2012-ED-D-211-115

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPY RIGHT 2012

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

นักศึกษา

เลขประจำตัว

ปริญญา

สาขาวิชา

พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ

ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

นายฐิติวุฒิ สุนนานนท์

47068106

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต

การบริหารอาชีวศึกษา

2555

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

รองศาสตราจารย์ ดร. รวีวรรณ ชินะตระกูล

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้และพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้กลุ่มตัวอย่างได้จากตัวแทนคณะกรรมการการจัดการความรู้ที่อยู่ในคณะและสำนัก ที่สังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 8 คณะและ 2 สำนัก กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นตัวแทนจำนวน 8 คน แล้วใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการการจัดการความรู้ของสถาบัน ฯ ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในทางปฏิบัติ ทำให้คณะกรรมการการจัดการความรู้ระดับคณะ/สำนักยังไม่กล้าดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ตามที่ได้รับมอบหมายเท่าที่ควรและ ยังไม่มีการจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทั้งในระดับสถาบันและในระดับคณะกรม การจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก นอกจากนี้ คณะกรรมการการจัดการความรู้ของคณะและสำนักส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทำให้ไม่สามารถที่จะไปผลักดันให้ กระบวนการจัดการความรู้ภายในคณะ/สำนัก ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังประสบความสำเร็จได้ ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้กลุ่มตัวอย่างได้จาก อาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนงานวิชาการ 8 คณะและ 2 สำนัก จำนวน 1,806 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan (1990) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2549:116) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.85 ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนงานวิชาการมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.90 และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการจัดการ ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิสัยทัศน์ (X<sub>1</sub>) สามารถร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ (Adjusted R<sup>2</sup>) ได้ร้อยละ 71.20

เขียนเป็นสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\hat{Y} = .928 + 0.276(X_3) + 0.222(X_4) + 0.194(X_1)$$

$$Z'_y = 0.419 Z_{x_3} + 0.263 Z_{x_4} + 0.256 Z_{x_1}$$

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กรได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านการประเมินผลการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับคณะ/สำนัก ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Knowledge Management Strategy for Developing Capabilities of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang
Student	Mr. Thitiwuth Sunnanon
Student ID.	47068106
Degree	Doctor of Philosophy
Program	Vocational Education Administration
Year	2012
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Jirasek Trimetsoontorn
Thesis Co-advisor	Associate Professor Dr. Ravewan Shinatrakool

### ABSTRACT

The objective of this study was to examine and recommend improvements for strategic knowledge management for developing the capabilities of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang. The research methodology was composed of 3 phases. **Phase 1** was to examine the situation of knowledge management at the institute. The sample was the representatives of the Knowledge Management Commission from 8 faculties and 2 offices under King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang. In terms of using a purposive sampling method, 10 specialists who were the representatives participated in a focus group and then data was gathered for analysis. After analyzing the results, it was determined that the Knowledge Management Commission of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang does not have clear policies on knowledge management processes for use by faculties and offices. Thus there are no clear guidelines to set the knowledge management strategies for both the organization as a whole and specifically for the department level. Moreover, most of the members of the Knowledge Management Commission from the faculties and the offices are still faced with a lack of understanding about key concepts of knowledge management, thus they cannot elevate the process of knowledge management within the organization to the necessary level to achieve its goals. **Phase 2** was to study the influencing factors of knowledge management. The sample was professors and academic officers which comprised 1,806 samples from 8 faculties and 2 offices. The sample size was determined according to the criteria of Krejcie and Morgan (1990) using stratified random sampling. The sample size was 317 faculty and staff, and the total number of valid collected was 255 of which 80.95 percent composite reliability values  $\alpha = 0.85$ .

เอกสารนี้เป็นเอกสารต้นฉบับที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่ายหรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Show that the professors and academic officers regarding the factors of knowledge management overall was at the moderate level, the average mean values equal to 2.90.

The causal relationships that influenced the factor of Knowledge Management Strategy for developing the capabilities of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang had 3 components variables: Management ( $X_3$ ), the Information Technology ( $X_4$ ), Visions ( $X_1$ ), All the variables were used for predicting the Factor ( $Y$ ) and found that the results were statistically significant at 0.01. The Influencing factors of knowledge management adjustment (Adjusted  $R^2$ ) the variance extracted was 71.20 percent.

$$\hat{Y} = .928 + 0.276(X_3) + 0.222(X_4) + 0.194(X_1)$$

$$Z'_y = 0.419 Z_{x_3} + 0.263 Z_{x_4} + 0.256 Z_{x_1}$$

phase 3 was to develop appropriate of knowledge management strategies for the institute. 6 specialists who were the representatives participated in a focus group and then data was gathered for analysis. The outcome was knowledge management strategies appropriate for applying to the overall organization and specifically the department level. The research result show that the organizational strategies pertain to setting Policy, learning Center, personal participation, and monitoring While the departmental strategies focus on Vision, Information technology systems and Management.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจสอบ ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่อง จนเป็นผลให้ วิทยานิพนธ์สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และ อาจารย์พิเศษทุกท่านที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนแนวคิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าและเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ รวมทั้งเป็นต้นแบบที่ดีของครู ผู้มี คุณธรรมจริยธรรม มีเมตตาและเสียสละให้กำลังใจแก่ศิษย์ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความกรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ ข้อมูลให้มีความตรงและความเที่ยง รวมทั้งช่วยให้การดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดี ดร.ศราวุธ สังข์วรรณะ ดร.ภูษิตย์ วงษ์เล็ก ดร.ชิตภัทร ชิตสกุล เพื่อนร่วมรุ่นหลักสูตรปริญญาเอก ที่ได้ให้กำลังใจ และช่วยเหลือสนับสนุนมา โดยตลอด

คุณประโยชน์ใด ๆ ที่เกิดจากผลงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ฐิติวุฒิ สุนนนานนท์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	8
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 ประวัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	13
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้.....	17
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	21
2.4 สภาพการจัดการความรู้.....	30
2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้.....	37
2.6 กลยุทธ์การจัดการความรู้.....	57
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
2.7.1 งานวิจัยภายในประเทศ.....	67
2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	72
ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง .....	73
ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง .....	74
ตอนที่ 3 ขั้นตอนพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของของ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง .....	77

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา เว้นแต่ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	80
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	81
ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	96
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	101
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	105
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	126
บรรณานุกรม.....	128
ภาคผนวก.....	140
ภาคผนวก ก. หนังสือราชการ.....	141
ภาคผนวก ข. การสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1.....	148
ภาคผนวก ค. แบบสอบถาม.....	153
ภาคผนวก ง. ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	167
ประวัติผู้เขียน.....	172

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้..... 7
3.1	แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย..... 72
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 82
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของสภาพการจัดการความรู้ ในภาพรวมและรายด้าน ของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 83
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของบุคลากร ด้านการสร้างความรู้ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 84
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของบุคลากรด้านการรวบรวมข้อมูล ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 85
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของบุคลากรด้านการถ่ายทอดความรู้ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 86
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของบุคลากรด้านการนำความรู้ไปใช้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 87
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ในภาพรวมและรายด้านของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 88
4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ด้านวิสัยทัศน์ ของบุคลากรสายงานวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 89
4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ความคิดเห็นด้านด้านวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนงานวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 90
4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ด้านการจัดการของบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 91
4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง..... 92

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา VIII ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4.12	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ ด้านการติดตามผลของบุคลากรสายงานวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	93
4.13	แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise Multiple Regression ของตัวแปรในสมการพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	95



# สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
2.1	แผนภูมิการบริหารงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง...	16
2.2	แผนภูมิ การแบ่งส่วนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	17
4.1	กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กร.....	98
4.2	กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับคณะ/สำนัก.....	100



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เป็นที่ยอมรับกันอยู่โดยทั่วไปแล้วว่าความเจริญรุ่งเรืองของประเทศต่างๆในปัจจุบันนี้มีวิวัฒนาการมาจากการพัฒนาทางความรู้ของมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นมีลักษณะเด่นชัดหลายประการ ซึ่งมีผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เสริมกับเทคโนโลยีทางคมนาคมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้โลกปัจจุบันอยู่ในภาวะโลกาภิวัตน์ ทักษะ บัญชอง (2543 : 2) ความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาทางความรู้เกิดขึ้นจากการสังสมความรอบรู้ และนำความรู้ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนา เราแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อให้ได้รู้ และนำสิ่งที่รู้มาจัดเก็บและเผยแพร่ ถ้าความรู้ขึ้นอยู่กับผู้ใดผู้หนึ่ง สังคมไว้เป็นจำนวนมาก เราก็เรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญ การสังสมไว้กับบุคคลเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่ง กล่าวคือถ้าสูญสิ้นบุคคลนั้นความรู้นั้นก็สูญสิ้นไปด้วย ดังนั้นจึงมีการบันทึกเรื่องราวและสิ่งที่มีความรู้ไว้เป็นเอกสาร เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้ได้ รวมทั้งมนุษย์มีลักษณะพิเศษคือ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา การเรียนรู้และสังสมความรู้พัฒนาวิชาการ ให้ก้าวหน้าทำให้มีการคิดค้นทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ และธรรมชาติหาคำตอบจากประสบการณ์ธรรมชาติ ทำให้ทราบความจริงต่าง ๆ มากมาย และที่สำคัญคือ วิชาการที่เป็นความรู้เหล่านั้น มีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ ความสะดวกสบาย การแก้ปัญหา รวมทั้งทางด้านที่อยู่อาศัย การเดินทาง ยามเจ็บป่วยก็มียาโรครักษาและวิธีการรักษา ทำให้มนุษย์อยู่ได้ แต่ด้วยการที่มีความรู้และเก็บสังสมความรู้ รู้จักคิด รู้จักเหตุผล ทำให้การใช้ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน ยืน ภูสุวรรณ์ (อ้างในทิพย์รัตน์ อดิวัฒน์ชัย. 2550 : 27) ความรู้ (Knowledge) ที่มีอยู่ในหน่วยงานซึ่งปฏิบัติสืบเนื่องติดต่อกันมา นอกเหนือจากระเบียบ แบบแผน ข้อกฎหมายแล้ว ก็ยังมีอีกเช่นประสบการณ์บุคคล วิธีการพัฒนางาน การศึกษาค้นคว้า การวิจัย บทเรียนความสำเร็จ ความล้มเหลว เป็นต้น ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วกำลังเกิดขึ้น และจะเกิดขึ้นในอนาคต ล้วนมีคุณค่าที่กระจายกระจาย ไม่มีการรวบรวมจัดระบบที่ดีพอ และบางอย่างเหลือแต่ความสำเร็จให้เล่าขาน โดยถูกลืมกระบวนการวิธีไปสู่ความสำเร็จนั้น สมพร เพชรสงค์. ([Online] : Available) ดังนั้นในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากเราตามการเปลี่ยนแปลงไม่ทันเราจะตกเป็นผู้ตามเป็นฝ่ายตั้งรับและจะเป็นผู้แพ้ในที่สุด (บดินทร์ วิจารณ์.2547 : 12)

การวัดความสำเร็จขององค์กรยุคปัจจุบันหรือยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) จะวัดที่ขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งเป็นการบริหารเพื่อสร้างคุณค่าด้วยทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) แล้วแปรเปลี่ยนให้เป็นทุนหรือสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) ดังนั้นความรู้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะปรับเปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญา ให้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ บุคคลในองค์กรจึงต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันในการสร้างทุนทางปัญญา เพื่อให้สามารถสร้างสังคมของประเทศให้เป็นสังคมแห่งการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Based Society) วรรณชัย พรหมณี ([Online] : Available) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน ที่มีความรวดเร็วและแตกต่างจากอดีตที่ผ่านมา กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่สามารถคาดการณ์อนาคตในรูปแบบเดิมได้ แนวคิดที่ว่า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เราต้องคิดออกจากกฎเกณฑ์เดิมไปสู่รูปแบบใหม่ และเข้าใจสภาพการแข่งขันยุคใหม่ที่มีความรวดเร็ว อันเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของแนวคิด ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ชนะและผู้แพ้ องค์กรจำนวนไม่น้อยที่ต้องล้มเหลว เพราะขาดการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันองค์กรจำนวนไม่น้อย ที่ประสบผลสำเร็จ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติตามความคิดในการทำงาน การบริหารงาน รวมทั้งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย เพราะกรอบความคิดในการบริหารแบบเดิมไม่สามารถสร้างพลังในการแข่งขันได้ แต่ต้องนำกรอบความคิดในการจัดการความรู้มาใช้ร่วมด้วย เพราะแนวคิดในการจัดการความรู้ มีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหน่วยงานสาธารณะหรือที่เรียกว่าหน่วยงานทางราชการต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545 : 23) ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเสถียรภาพของประเทศไทย ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จะต้องบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมคุณภาพ และเชิงการพัฒนาทุกชนิดอย่างเหมาะสม รวมทั้งบูรณาการเข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์ (Creativity) ( วิจารณ์ พานิช. 2548 : 2)

ปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ เนื่องจากความรู้นั้นถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร องค์ความรู้หลายประเภท ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถประเมินมูลค่าออกมาอยู่ในรูปของทรัพย์สินเงินทองได้ แต่สินทรัพย์ประเภทนี้ เป็นสินทรัพย์ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยเหตุดังกล่าว แนวความคิดด้านการจัดการความรู้สมัยใหม่ จึงจะพยายามรวบรวม กลั่นกรอง ปรับปรุงและเพิ่มเติมองค์ความรู้เหล่านั้นให้เป็นหมวดหมู่ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการเรียกใช้งาน โดยพยายามไม่ให้มีต้นทุนในการจัดการที่สูงเกินไป ซึ่งการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร อาจจะมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในด้านการใช้งานเป็นหลัก โดยมุ่งหวังให้บุคลากรในองค์กร ที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้งานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้ องค์ความรู้เดิมเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และสามารถแบ่งปันองค์ความรู้เหล่านั้น ให้กับผู้ที่อยู่ร่วมในองค์กรเหล่านั้นอย่างทั่วถึง จนในที่สุดองค์กรสามารถพัฒนาตนเอง ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในทุกระดับการทำงาน และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่า ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้องรวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการ เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรมตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่มีการวางเป้าหมายการทำงาน รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล และในท้ายที่สุดจะสามารถนำมาสู่การตอบคำถามว่าประชาชนจะได้รับอะไรจากการทำงานของข้าราชการ ( สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. [Online]:Available) การให้การศึกษา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองของประเทศ จึงเป็นที่มาของการปฏิรูปการศึกษาขึ้น เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ในแวดวงวิชาการเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่เป็นหนังสือการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายของการจัดการศึกษา จะต้องมุ่งสร้างสรรค์สังคมให้มีลักษณะ เอื้อต่อการพัฒนาประเทศชาติโดยรวม และมุ่งสร้าง “คน” หรือ “ผู้เรียน” ซึ่งเป็นผลผลิตโดยตรง ให้มีคุณลักษณะอันมีศักยภาพและความสามารถที่จะพัฒนาตนเองและสังคมไปสู่ความสำเร็จได้ การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของประเทศต่าง ๆ มีความเข้มข้นมากขึ้นทุกขณะ ความสำคัญของการพัฒนาประเทศ จึงมิได้ขึ้นอยู่กับเฉพาะระบบทุนหรือทรัพยากรอีกต่อไป แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของคนเป็นสำคัญ การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนให้สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 45) ดังนั้นการพัฒนาส่วนราชการให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” ในยุคที่มีการแข่งขัน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการ มีความรู้เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ โดยในขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ ที่จะช่วยผลักดัน สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. [Online]:Available) นอกจากนี้บทบัญญัติมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ว่า “การศึกษา” หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ จากสภาพการจัดสภาพแวดล้อมสังคม เป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่ส่งเสริมให้องค์กรขับเคลื่อนเข้าสู่บทบัญญัติดังกล่าว ( สมพร เพชรสงค์. [Online] : Available) โดยสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลัก ในการสร้างทุนทางปัญญาให้แก่สังคม เพราะเป็นสถานที่กลุ่มเกลาสร้างนิสัย และส่งเสริมจินตนาการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้แก่เยาวชน เป็นหน่วยพื้นฐานของนวัตกรรมทางสังคม เป็นสถานที่ปูพื้นฐานทางสติปัญญาให้แก่เด็กผู้ที่จะเติบโตขึ้น ทำหน้าที่สร้างสรรค์สังคมไทย ดังนั้นสถานศึกษาจึงเป็นสถาบันแห่งอนาคต การจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ เพื่อสังคมในอนาคต จึงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้สถานศึกษาแข่งขันทำหน้าที่ เพื่อบรรลุคุณภาพอันสูงส่ง อันได้แก่การสร้างสรรค์เยาวชนที่มี “ไฟ” แห่งจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ความกระหายใคร่รู้ และความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะทำประโยชน์แก่สังคม การกระทำภารกิจของสถานศึกษาลักษณะดังกล่าว ต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และอดทนพยายามรวมทั้งกล้าหาญที่จะทดลองทำให้สิ่งใหม่ เรียนรู้หลักการใหม่ นำมาปฏิบัติเพื่อหาวิธีการใหม่ที่ได้ผลดีกว่าวิธีเดิม มีการศึกษาเปรียบเทียบกับผลงานของโรงเรียนอื่นที่เป็นที่ยกย่อง ( วิจารณ์ พานิช. [Online] : Available)

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนา และพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการที่มีความรู้เป็นเครื่องมือ กองการพยาบาล (2547:63) นอกจากนี้การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า เนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ที่ต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนมีสมรรถนะสูง (High Competency) เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กร สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ พิเชษฐ บัญญัติ ([Online] : Available) การจัดการความรู้จึงเป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น มิอนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความสำเร็จของโครงการนำร่อง ในการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสาน การทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกัน จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ( น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547 : บทคัดย่อ) ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในระบบการบริหารความรู้ แต่ความรู้ในสมองคน มีความสำคัญยิ่งกว่า ปัจจุบันการประยุกต์ใช้ความรู้ มีความจำเป็นในทุกองค์การ ที่ต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน John & Andree,2004. (อ้างอิงใน จันทนา สุขชนารักษ์. 2550 : 2) โดยที่ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา หรือเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ ซึ่งถ้าองค์การสามารถรวบรวมองค์ความรู้ ทั้งเก่าและใหม่ได้อย่างเป็นระบบ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในหน่วยงานหรือในองค์การ เพื่อนำไปใช้ขยายผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ รวมทั้งต่อตนเอง และต่อองค์กร จะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศได้ในอนาคต ( จันทนา สุขชนารักษ์. 2550 : 6)

ดังนั้นการสร้างและจัดการองค์ความรู้ เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ในสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) มหาวิทยาลัยทั่วโลกจึงมีการวิจัยอย่างกว้างขวาง เพื่อสร้างความรู้ และถ่ายทอดความรู้ในสังคม ทั้งนี้เพื่อใช้องค์ความรู้นั้นมาพัฒนาสังคม และเสริมศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World-Class University) และหลายแห่งดำเนินการตามปรัชญาของมหาวิทยาลัย อันหมายถึงมหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัย เชื่อมโยงการวิจัยกับพันธกิจต่าง ๆ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ( พิสิฐฐ์ เจริญสุดใจ. 2549 : 61) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารองค์ความรู้ เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2549 เพื่อให้สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตัวชี้วัดตัวที่ 13 ระดับความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งคณะกรรมการได้จัดทำแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน แต่การดำเนินการจัดการความรู้ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สาเหตุอาจจะเนื่องจากผู้มีส่วนร่วมทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ยังไม่เข้าใจในบทบาทของตนเองว่า จะมีส่วนร่วมในเรื่องการจัดการความรู้ได้อย่างไรบ้าง และยังไม่เข้าใจถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเกิดจากผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรของสถาบันฯ ทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการยังไม่เคยมีการเตรียมความพร้อมที่จะศึกษาด้านการจัดการความรู้ และไม่เคยมีความรู้เรื่องการจัดการความรู้มาก่อน รวมทั้งการคัดเลือกคณะกรรมการจัดการความรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับคณะ/สำนัก เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจงจึงอาจไม่ได้บุคลากรที่มีความต้องการเป็นคณะกรรมการทำให้มีบุคลากรบางส่วนไม่ค่อนข้างสนใจในเรื่องการจัดการความรู้มากนัก รวมทั้งแม้ว่าสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเองแต่ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ลงไปในรายละเอียดของการจัดการความรู้จึงอาจเป็นสาเหตุของการที่การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารจึงยังไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่ง ( ธงชัย สันติวงษ์. 2542 : 41) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์คือแผนงานที่มีความพร้อม สมบูรณ์ ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยกลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการ จะบรรลุผลสำเร็จอย่างแน่นอน สอดคล้องกับ ( บุญส่ง หาญพานิช. 2546 :

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาด้านนี้ มิอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

88) ยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ว่า คือแนวทาง กลวิธี หรือเทคนิค ในการปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาออกแบบ และเลือกอย่างเหมาะสมและการปฏิบัติการกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน นอกจากนี้ เตือนใจ รักษาพงษ์ (2551:23) ยังได้กล่าวว่า ดังนั้นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ องค์การต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการวัดผล เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์เป็นความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องจัดทำถ้าต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้จากรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2551 พบว่า เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของระดับคณะ พบว่า 1 คณะ มีคุณภาพระดับดี (คณะวิทยาศาสตร์) 6 คณะ 1 วิทยาเขต และ 1 วิทยาลัย มีคุณภาพระดับพอใช้

จากข้อเท็จจริงดังกล่าว ผู้วิจัยมีความคิดที่จะทำการศึกษาว่า ถ้าคณะกรรมการจัดการความรู้ได้มีการจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แล้วนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาปฏิบัติการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## 1.3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษา สภาพการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายท่าน เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิด ในด้าน กลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการจำแนกที่แตกต่างกัน ตามแนวความคิดของนักวิชาการ เป็นทั้งนักวิชาการจากต่างประเทศและนักวิชาการจากประเทศไทย โดยมีเนื้อหา ดังนี้

### 1.3.1 กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้

กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ ผู้วิจัยศึกษาจากแนวความคิดเรื่อง A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies ของ Newman and Conrad (1999) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า ความรู้เป็นการไหลเวียนที่ประกอบด้วยชุดของกระบวนการ เหตุการณ์ และกิจกรรมผ่านข้อมูล สารสนเทศ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้และท่ามกลางความรู้ ที่เปลี่ยนแปลงจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง การทำให้ง่ายขึ้นในการวิเคราะห์การไหลเวียนความรู้ เป็นการบรรยายกรอบในงานวิจัยเป็นฐานขั้นต้นของโมเดลความรู้ทั่วไป โครงสร้างของโมเดลการไหลเวียนของความรู้ ใน 4 ด้านคือ การสร้างความรู้ Knowledge creation, การเก็บรวบรวมความรู้ Knowledge Retention, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Knowledge Transfer และการนำความรู้ไปใช้ Knowledge Utilization. และกรอบแนวความคิดเรื่อง Knowledge Management Model ของ Demarest, (1997) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ 4 ด้านคือ การสร้างความรู้ (Knowledge Construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment) การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination) และการนำความรู้ไปใช้ (Use) และกรอบแนวความคิดเรื่อง The Knowledge Management Cycle ของ Turban, & J Aronson (1992) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ที่ตัดสินใจถึงระบบการช่วยเหลือทางความรู้ ได้แก่ การสร้าง ความเข้าใจ การเลือก/กรอง การจัดเก็บ การจัดการ การเผยแพร่ และความรู้ และกรอบแนวความคิดเรื่อง The Building Blocks of Knowledge Management ของ Probst, G.J.B. (1998) ที่กล่าวถึง Building Blocks การจัดการความรู้ที่แทนกิจกรรมที่เกี่ยวกับความรู้โดยตรง การเรียงลำดับในแบบจำลองเป็นไปตามหลักการตั้งนี้ว่าจักรภายในประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การจัดหาความรู้ที่ต้องการ การพัฒนาความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้มาใช้ ส่วนวัฏจักรภายนอกประกอบด้วย เป้าหมายความรู้และการวัดความรู้

จากแนวความคิด เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของนักวิชาการนั้น ผู้วิจัยได้นำมาประมวลสรุปเป็นแนวความคิดของตนเองเพื่อการวิจัยใน 4 ด้านดังนี้ 1. การสร้างความรู้ (Create) 2. การรวบรวมความรู้ (Storing) 3. การถ่ายทอดความรู้ (Transfer) 4. การนำความรู้ไปใช้ (Utilization)

### 1.3.2 กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ บุญดี บุญญาภิกข (2548) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และวงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) 2. วัฒนธรรม (Culture) 3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) 4. การวัด (Measurements) และ 5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ Sallis & Jones (2002) ได้ศึกษาองค์ประกอบปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การพบว่า มีองค์ประกอบอยู่ 5 ด้าน คือ 1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ 2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ 3. ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ 4. ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ และ 5. ด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ Chen, L.Y. (2004) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเอาไว้ดังนี้ 1. มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ 2. มีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และ 3. ต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการจัดการความรู้ที่มีปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 2. โครงสร้าง (Structure) 3. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร (Culture, Behavior, Communication) 4. เทคโนโลยีและกระบวนการ (Technology, Process) 5. การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewarding, Recognition) 6. การวัดและประเมินผล (Measurement) 7. ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ (Knowledge, Skills, Abilities, Competencies) 8. การจัดการ

เอกส (Management) สรุปได้ดังตารางที่ 1.1 งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

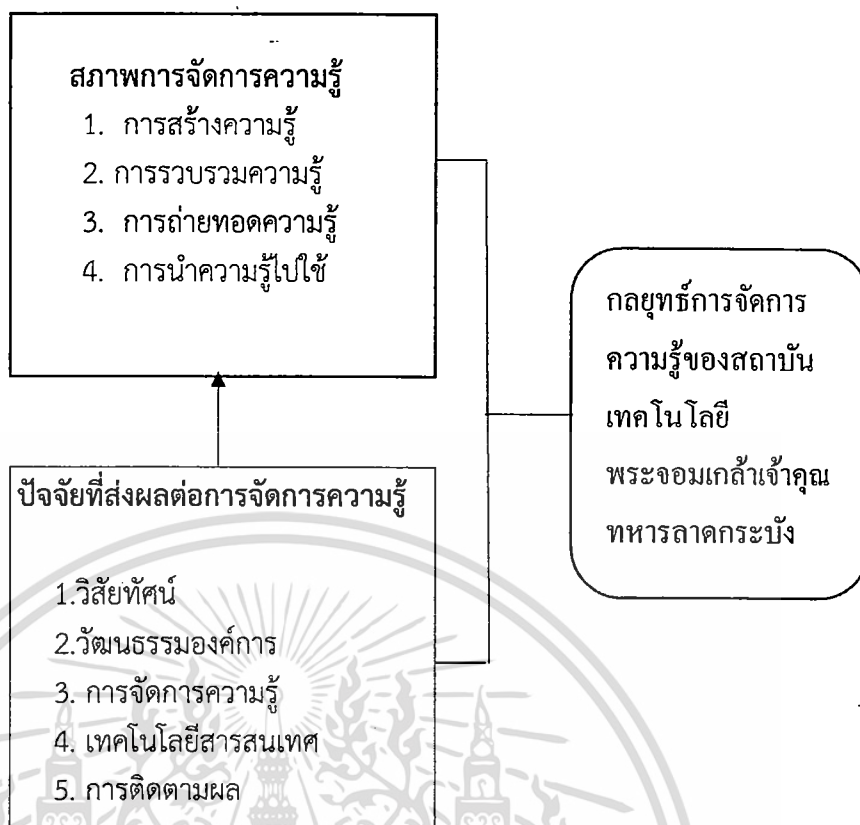
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1.1 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

แนวคิดปัจจัยที่ส่งผล ต่อการจัดการความรู้	บุญดี บุญยกกิจ	บดินทร์ วิจารณ์	Sallis & Jones	Chen L. Y
วิสัยทัศน์			X	X
วัฒนธรรมองค์กร	X	X	X	
การจัดการ		X	X	X
เทคโนโลยีสารสนเทศ	X	X		
การติดตามผล	X	X		

จากงานวิจัยและบทความทางวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของนักวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยได้นำมาประมวลสรุปเป็นแนวความคิดของตนเองเพื่อการวิจัยใน 5 ด้านดังนี้ 1. วิสัยทัศน์ 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. การจัดการ 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การติดตามผล

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ของนักวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว มาใช้เป็นกรอบในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบังโดยมีกรอบแนวความคิดเพื่อการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ครั้งนี้ประกอบด้วยขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านเนื้อหา มีรายละเอียดดังนี้

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจัดแบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1.1 ประชากร ได้แก่ คณะกรรมการการจัดการความรู้ที่อยู่ในคณะ/สำนักของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่อยู่ใน 8 คณะ 2 สำนักจำนวน 141 คน ในปีการศึกษา 2551

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการการจัดการความรู้ที่เป็นตัวแทนอยู่ใน 8 คณะ 2 สำนัก ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะและสำนักละ 1 คน รวมจำนวน 10 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในปีการศึกษา 2551

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 ตัวแปรที่ศึกษา คือ สภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 4 ด้าน คือ 1. การสร้างความรู้ 2. การรวบรวมความรู้ 3. การถ่ายทอดความรู้ 4. การนำความรู้ไปใช้

ส่วนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2.1 ประชากร ได้แก่ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนงานวิชาการ จำนวน 1,806 คน ในปีการศึกษา 2551

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนงานวิชาการ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบสัดส่วนจากตาราง Krejcie and Morgan (1990) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2549:116) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน แบ่งเป็น อาจารย์ จำนวน 159 คน และเจ้าหน้าที่จำนวน 158 คน

### 2.3 ตัวแปรที่ศึกษา

2.3.1 ตัวแปรต้น คือปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประกอบด้วย คือ 1.วิสัยทัศน์ 2. วัฒนธรรมองค์กร 3.การจัดการ 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การติดตามผล

2.3.2 ตัวแปรตาม คือ สภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประกอบด้วย 1. การสร้างความรู้ 2. การรวบรวมความรู้ 3. การถ่ายทอดความรู้ 4. การนำความรู้ไปใช้

ส่วนที่ 3 การจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้แก่

3.1 ประชากร ที่ใช้ในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคธุรกิจ และคณะกรรมการการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ได้รับการแต่งตั้ง

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คือผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคธุรกิจ จำนวน 6 คน และคณะกรรมการการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ได้รับการแต่งตั้งจำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 10 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling)

3.3 ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## 1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. **กลยุทธ์การจัดการความรู้** หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร คณะกรรมการจัดการความรู้ที่จะกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้นำไปปฏิบัติเพื่อเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการ

2. **การจัดการความรู้** หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กรมาจัดระบบ และพัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยจัดช่องทาง การเข้าถึงความรู้ให้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรนำความรู้ ไปพัฒนาและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. **การพัฒนาศักยภาพ** หมายถึง การนำเอาความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีกระบวนการ ซึ่งการพัฒนาศักยภาพ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีมากมาย รวดเร็ว ง่ายดาย

4. **สภาพการจัดการความรู้** หมายถึง ตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปรที่มีส่วนในการนำมาใช้ในการวางแผน ประกอบด้วย

4.1 **การสร้างความรู้** หมายถึงวิธีการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนกจัดหา นำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.2 **การรวบรวมความรู้** หมายถึงการนำความรู้จากแหล่งข้อมูลหรือแหล่งเรียนรู้หลายๆแหล่งมารวมกัน ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และเขียนขึ้นมาใหม่ให้มีเนื้อหาครบถ้วน สามารถอ่านเข้าใจง่ายกว่าเดิม และนำไปบันทึกลงสื่อ เช่น ฐานข้อมูล โดยจัดให้เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการค้นหา

4.3 **การถ่ายทอดความรู้** หมายถึงการแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนมา ให้กับสมาชิกในองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ การสื่อสารและ สารสนเทศ ด้วยการเปิดเผยอย่างจริงใจและเชื่อถือได้ ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกระตุ้น และสนับสนุนให้ สมาชิกในองค์กรทำการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็น แบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ด้วย

4.4 **การนำความรู้ไปใช้** หมายถึงการใช้และการขยายความรู้ที่ได้มา เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้ง ประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมายขององค์กร

5. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้** หมายถึงตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

5.1 **วิสัยทัศน์** หมายถึงภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กรสมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุน ให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก ที่มีความหวังต่อความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในด้านการจัดการความรู้

5.2 **วัฒนธรรมองค์การ ( Culture )** หมายถึงเป็นความเชื่อ ความคิดและวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรเป็นแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

5.3 การจัดการ หมายถึงหน้าที่ที่กำหนดทิศทางการจัดการความรู้ของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การที่องค์การจัดการให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ เพื่อให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 การติดตามผล หมายถึงการติดตามผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน ของการดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพ และปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า หนังสือ เอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 ประวัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.4 สภาพการจัดการความรู้
  - 2.4.1 การสร้างความรู้
  - 2.4.2 การรวบรวมความรู้
  - 2.4.3 การถ่ายทอดความรู้
  - 2.4.4 การนำความรู้ไปใช้
- 2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
  - 2.5.1 วิสัยทัศน์
  - 2.5.2 วัฒนธรรมองค์การ
  - 2.5.3 การจัดการ
  - 2.5.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.5.5 การติดตามผล
- 2.6 กลยุทธ์การจัดการความรู้
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.7.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 2.7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.1 ประวัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 (ยกเลิกฉบับปี 2528) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าวิจัย และการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม และเศรษฐกิจของประเทศ เดิมทีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พ.ศ. 2514 ด้วยการรวม วิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ และวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี เข้าด้วยกัน โดยแต่ละแห่งมีฐานะเป็น วิทยาเขต วิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี เป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตนนทบุรีและในปีเดียวกันนั้นได้ย้ายไปที่อำเภอลาดกระบัง เป็นวิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประกอบด้วยพระนาม "พระจอมเกล้า" ซึ่งได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานตามพระบรมนามาภิไธย แห่งพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และมีพระบรมราชานุญาต ให้อัญเชิญตรา "พระมหามงกุฎ" มาเป็นสัญลักษณ์แห่งสถาบันฯ ด้วย นับเป็นสิ่งอันศักดิ์สิทธิ์ และเป็นมหรามงคลยิ่ง ส่วนคำว่า "เจ้าคุณทหาร" นั้น มีไว้เพื่อเป็นอนุสรณ์แด่ท่านเจ้าพระยาสุรวงษ์ไวยวัฒน์ (วร บุนนาค) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า "เจ้าคุณทหาร" ตามที่ ท่านเสียม พรตพิทยพยัต ทายาทของท่านได้แจ้งความประสงค์ไว้ในการบริจาคที่ดิน ที่เป็นที่ตั้งของสถาบันฯ ในปัจจุบัน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง หรือที่นิยมเรียกกันทั่วไปว่า "พระจอมเกล้าลาดกระบัง" มีประวัติ ความเป็นมาดังนี้

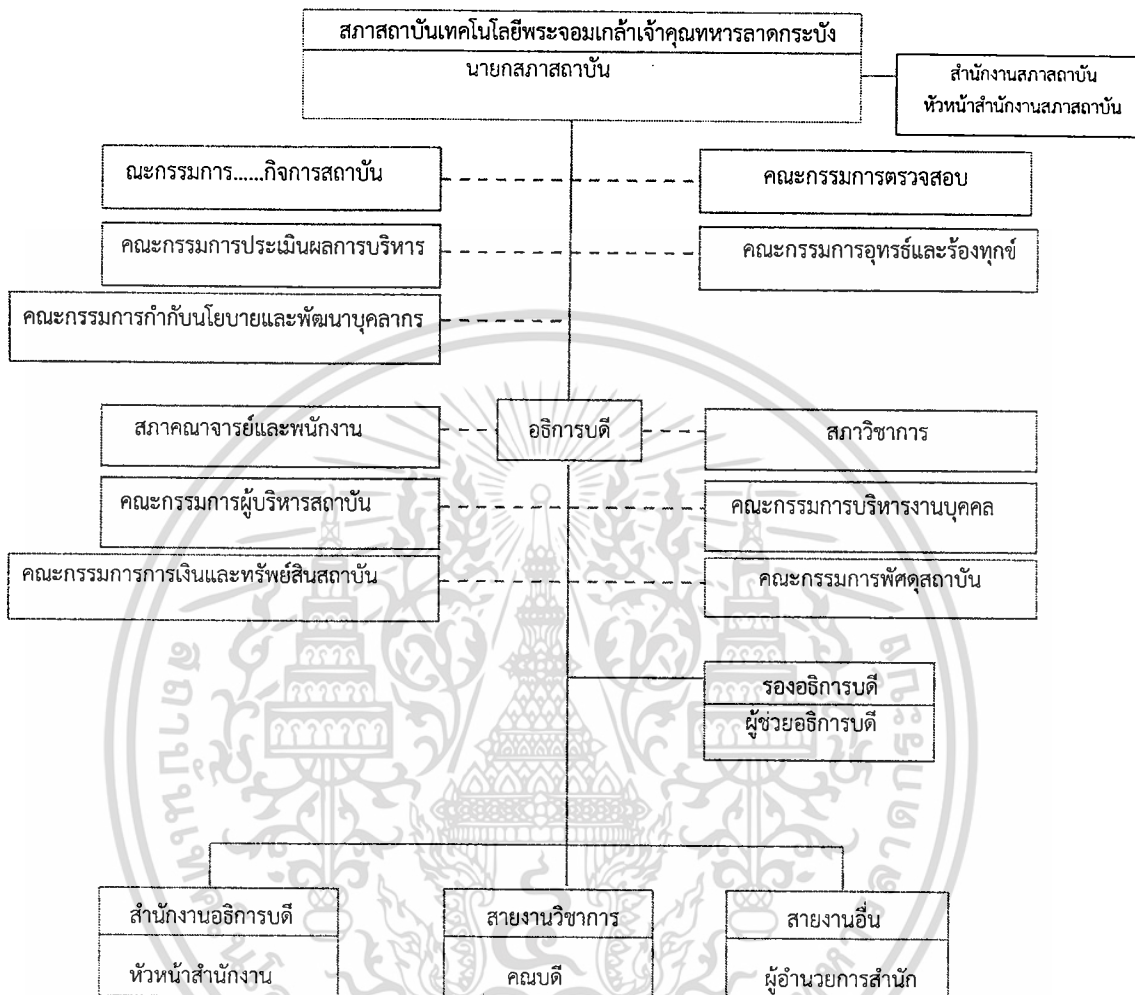
- พ.ศ. ๒๕๐๓ ก่อตั้งศูนย์ฝึกโทรคมนาคมนนทบุรี สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
- พ.ศ. ๒๕๐๗ ศูนย์ฝึกโทรคมนาคมนนทบุรี ได้ปรับฐานะเป็นวิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี
- พ.ศ. ๒๕๐๘ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ได้ก่อตั้งขึ้นโดยมีวิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรีเป็นวิทยาเขตนนทบุรี
- พ.ศ. ๒๕๑๔ ย้ายมาอยู่ที่อำเภอลาดกระบัง และเปลี่ยนชื่อ เป็นวิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- พ.ศ. ๒๕๑๕ วิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี ยกฐานะเป็นคณะวิศวกรรมศาสตร์ - วิทยาลัยวิชาการก่อสร้าง โอนมาสังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และยกฐานะเป็น คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
- พ.ศ. ๒๕๑๗ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ได้โอนสังกัดจากกระทรวงศึกษาธิการมาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
- พ.ศ. ๒๕๑๘ ก่อสร้างอาคารหอประชุมใหญ่ อาคารอนุสรณ์ อาคารห้องสมุด อาคารปฏิบัติการโทรคมนาคม และอาคารยิมเนเซียม ด้วยความช่วยเหลือของรัฐบาลญี่ปุ่น
- พ.ศ. ๒๕๒๐ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้จัดตั้งคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และวิทยาศาสตร์ขึ้น เพื่อผลิตบัณฑิตทางด้านครูอาชีพศึกษา สำหรับวิทยาลัยเทคนิคและอาชีวศึกษาต่างๆ และให้การศึกษา การค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์
- พ.ศ. ๒๕๒๒ วิทยาลัยเกษตรกรรมเจ้าคุณทหาร ได้โอนจากกระทรวงศึกษาธิการ มาสังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบังและยกฐานะเป็น คณะเทคโนโลยีการเกษตร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พ.ศ. ๒๕๒๔ ได้จัดตั้งสำนักวิจัยและบริการคอมพิวเตอร์
- พ.ศ. ๒๕๒๗ ก่อสร้างศูนย์เรียน "สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ" อันประกอบด้วยอาคารบรรยายรวม อาคารเรียนและ ปฏิบัติการ อาคารศูนย์สารสนเทศ อาคารสหนาการ อาคารสำนักอธิการบดี หอพักนักศึกษา ชาย-หญิง และสระว่ายน้ำ ด้วยความช่วยเหลือของรัฐบาลญี่ปุ่น มูลค่า ๔๘๐ ล้านบาท และเปิดใช้ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ๒๕๒๙
- พ.ศ. ๒๕๒๘ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. ๒๕๒๘ และมีชื่อเต็มว่า "สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง" หรือเรียกสั้นๆ ว่า "พระจอมเกล้าลาดกระบัง" - ได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย
- พ.ศ. ๒๕๓๐ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๓๐ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พร้อมด้วยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สมเด็จพระพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม เสด็จพระราชดำเนินมาทรงประกอบ พระราชพิธีเปิดอนุสาวรีย์ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ณ อุทยานพระจอมเกล้า และทรงเปิดงานแสดงทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี "พระจอมเกล้าลาดกระบังนิทรรศการปี '๓๐"
- พ.ศ. ๒๕๓๒ -ได้จัดตั้งคณะวิทยาศาสตร์โดยแยกออกจาก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และวิทยาศาสตร์
- พ.ศ. ๒๕๓๙ -๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๙ สถาปนาคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

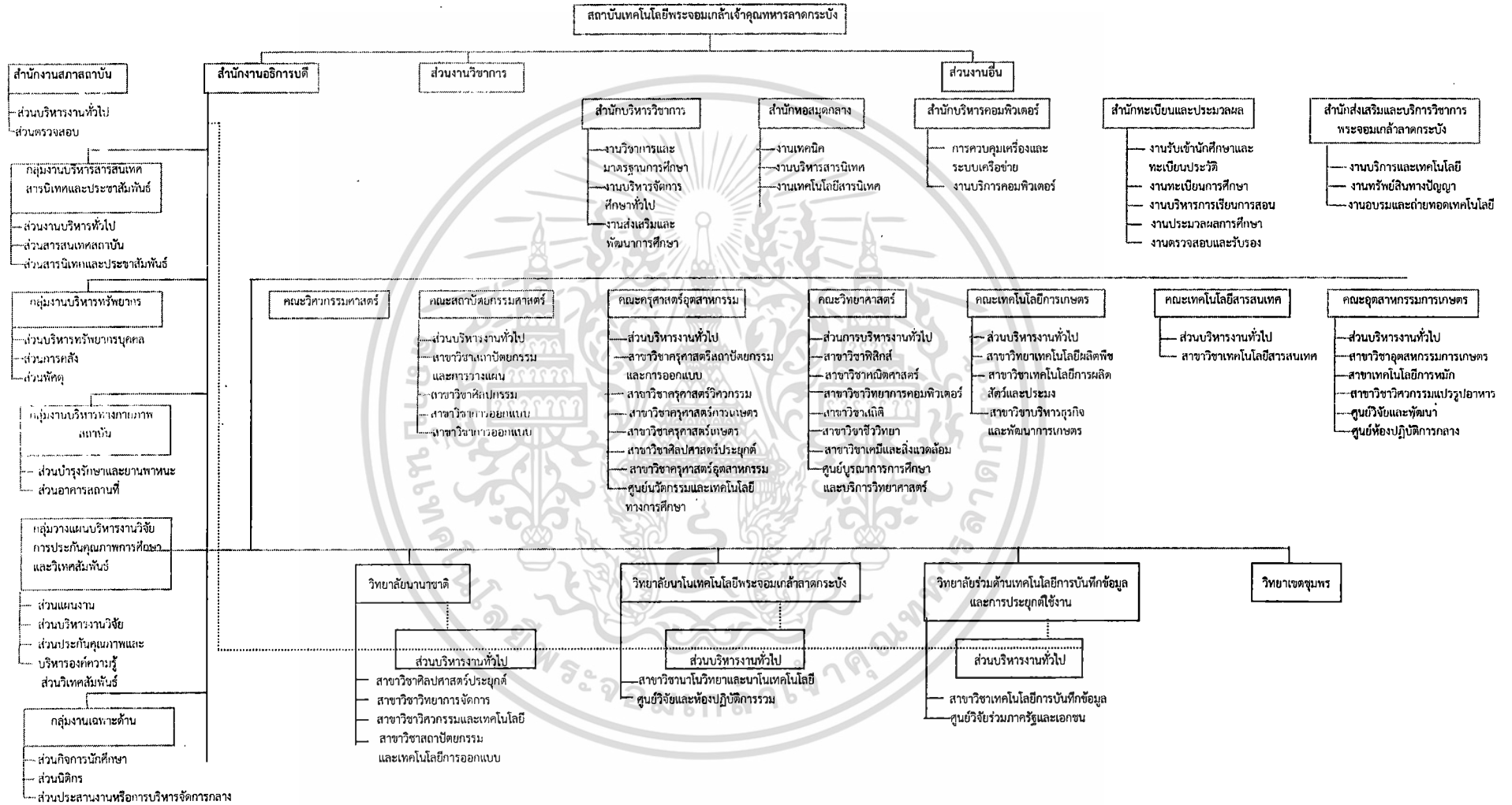
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนภูมิการบริหารงาน  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนภูมิแบ่งส่วนงาน



## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) เป็นแนวคิดเพื่อสนับสนุนว่าความรู้มีผลทำให้เจตคติของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ความรู้ หมายถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษา หรือค้นคว้า หรือความรู้ซึ่งได้จากการสังเกต ประสบการณ์ หรือจากรายงาน การรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจน และต้องอาศัยเวลา ความรู้เป็นพฤติกรรมขั้นต้นที่ผู้เรียนรู้เพียงแต่เกิด ความจำได้ โดยอาจจะเป็นการนึกได้หรือโดยการมองเห็นได้ยิน จำได้ ความรู้ในขั้นนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับ คำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์โครงสร้างและวิธีแก้ไขปัญหา โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

จิตกร ตั้งเกษมสุข (2543 : 14) กล่าวว่าได้กล่าวถึงความรู้ว่าแรงงานและผู้บริหารที่มีความรู้จะเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ดังนั้นการที่บุคคลากรที่มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จันทนา สุขชนารักษ์ (2550 : 5) กล่าวว่าปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา หรือเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ซึ่งถ้าองค์กรสามารถรวบรวมองค์ความรู้ทั้งเก่าและใหม่ ได้อย่างเป็นระบบ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในหน่วยงานหรือองค์กร จะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และพัฒนาองค์กรสู่ความป็นเลิศได้ในอนาคต

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548 : 17) กล่าวว่า ความรู้คือกรอบของการประสมประสานระหว่าง สถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลสารสนเทศ และทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 :21-22) ได้กล่าวถึง ความรู้ไว้ว่า คือสารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือการใช้ในการแก้ปัญหา

บุญส่ง หาญพานิช ( 2546 : 13) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจอันเกิดจาก การเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ภายในบุคคล เช่น ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ มโนทัศน์ ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล และ ความรู้ภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้มีการบันทึกไว้ในสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือ บทความวารสาร ตำรา รายงานวิจัย สิทธิบัตร ผลิตภัณฑ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 232) ได้ให้นิยามความรู้ว่า เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา

สายสุนีย์ ปวดีนันท์ (2541 : 28) สรุปว่า ความรู้หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูล รายละเอียดของเรื่องราวและการกระทำใด ๆ ที่มนุษย์ได้รับ หรือมีประสบการณ์เก็บสะสมไว้ และเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านั้นได้

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2533 : 3) ได้กล่าวถึงความรู้เอาไว้ว่า ความรู้เป็นผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์และผลกระทบต่อผู้รับสารในเชิงความรู้ในแนวคิดทางการสื่อสาร อาจปรากฏได้จากสาเหตุ 5 ประการดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ 130978 และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การตอบข้อสงสัย (Ambiguity Resolution) ผู้รับสารมักแสวงหาข่าวสารอยู่เสมอ จึงต้องอาศัยสื่อต่าง ๆ เพื่อตอบข้อสงสัยและความสับสนของคน

2. การสร้างเจตคติ (Attitude Formation) ผลกระทบเชิงความรู้ต่อการปลูกฝังเจตคตินั้น ส่วนมากมักใช้กับการเผยแพร่นวัตกรรมเพื่อให้เกิดการยอมรับ

3. การกำหนดวาระ (Agenda Setting) ผลกระทบเชิงความรู้ที่สื่อ (Media) กระจายออกไปเพื่อให้ประชาชนตระหนักและผูกพันกับประเด็นวาระที่สื่อกำหนดขึ้น หากตรงกับค่านิยมแล้วผู้รับสารก็จะเลือกข่าวสารนั้น

4. การพอกพูนระบบความเชื่อ (Expansion of the Belief System) การสื่อสารในสังคม มักกระจายความเชื่อ ค่านิยม และอุดมการณ์ต่าง ๆ ไปสู่ประชาชน

5. การรู้แจ้งต่อค่านิยม (Value Clarification) ความขัดแย้งในเรื่องค่านิยมและอุดมการณ์ เป็นภาวะปกติ ของสังคม สื่อมวลชน ที่นำเสนอข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงย่อมทำให้ประชาชนผู้รับข่าวสาร เข้าใจถึงค่านิยมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สุวรรณ์ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548:21) ได้กล่าวว่า ความรู้จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมายาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกในรูปแบบแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร

อักษร สวัสดิ์ (2542:26) ได้ให้คำอธิบายว่า ความรู้ เป็นพฤติกรรมขั้นต้นที่ผู้เรียนรู้เพียงแต่เกิดความจำได้ โดยอาจจะเป็นการนึกได้หรือโดยการมองเห็น ได้ยิน จำได้ ความรู้ในขั้นนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ โครงสร้างและวิธีแก้ไขปัญหา ส่วนความเข้าใจอาจแสดงออกมาในรูปของทักษะด้าน “การแปล” ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเขียนบรรยายเกี่ยวกับข่าวสารนั้น ๆ โดยใช้คำพูดของตนเอง และ “การให้ความหมาย” ที่แสดงออกมาในรูปของความคิดเห็นและข้อสรุป รวมถึงความสามารถในการ “คาดคะเน” หรือการคาดหมายว่าจะเกิดอะไรขึ้น

Bloom, S. et. al. (1971:271) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะเรื่องหรือเรื่องทั่วไป ระลึกถึงวิธีการ กระบวนการ หรือสถานที่ต่าง ๆ โดยเน้นความจำ

Brooking, A.(1996:57) ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านการประมวลแล้วอย่างมีความเข้าใจ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Benjamin S. Bloom (อ้างถึงในอักษร สวัสดิ์ 2542:28) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่าหมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระสวนของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านั้นในปี ค.ศ. 1965 บลูมและคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย(cognitive domain)ของคนว่าประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่างๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูมและคณะ ได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ความรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุ่ยาก ซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถ ในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

Drucker, P. (1999) (อ้างในบุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 18) ความรู้คือสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติ หรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Davenport & Prusak (1998) (อ้างใน เตือนใจ รักษาพงษ์. 2551 : 14) กล่าวว่า ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานของประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท ความรู้แจ้งชัดอย่างซ้ำซ้อน และกรอบสำหรับการประเมินค่า และการประสานรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ๆ

Evan's And Easrerby -Smith (2000 : 20) กล่าวว่า “การสร้างความรู้ขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่สนใจน้อยกว่า การเปลี่ยนแปลง หรือการขยายออกไปของเรื่องส่วนตัว และกลุ่มความรู้และมีผลของสิ่งที่ต้องการ อยู่กับการกระทำของความรู้

Good, V. (1973:325) กล่าวว่า ความรู้หมายถึง ข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truth) กฎเกณฑ์และข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับและรวบรวมสะสมไว้จากมวลประสบการณ์ต่าง ๆ

Kuh G. D. and White E. J. (1988 : 75) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้เอาไว้ว่า ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในระบบการบริหารความรู้แต่ความรู้ที่อยู่ในสมองคนมีความสำคัญยิ่งกว่า ปัจจุบันการประยุกต์ใช้ความรู้มีความจำเป็นในทุกองค์การที่ต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Karl, M. Wiig (1997 : 92) ได้อธิบายถึงความรู้ว่า ตั้งข้อสังเกตว่าองค์กรธุรกิจทั้งหลาย มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ต่างพยายามพัฒนาวิธีการทำงาน และผลงานของตนโดยเน้นไปที่การเอ็กซเรย์เป็นเอ็กซเรย์ที่สว่างไวสำหรับการทำงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตาเห็นไปเซประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาผลผลิต (Products) คุณภาพงานบริการ (Service Quality) ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) แนวคิดที่แตกต่าง (Diversity) แนวคิดเรื่องลูกค้าเป็นสำคัญ (Customization) และต่างก็เห็นพ้องต้องกันว่า เครื่องมือสำคัญที่ต้องใช้คือ ความรู้ (Knowledge) ที่ได้รับการสะสมไว้ในบริษัท เรียกได้ว่าเป็นทรัพย์สินของบริษัท (Knowledge assets) ที่ควรสังเกตคือ ความรู้นั้นจะสะสมอยู่ในตัวบุคลากรของบริษัทเป็นสำคัญ จึงมีความพยายามที่จะศึกษาวิธีการบริหารจัดการความรู้ ที่เรียกว่า Knowledge Management ในองค์กรธุรกิจของตน

Mark, H. (1980 : 45) กล่าวว่าความรู้หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนที่จะรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ โดยแบ่งออกเป็นความรู้ต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ หรือความรู้ต่อเรื่องในระดับกว้าง

Rusli Abdullah, and Mohd. Hasan Selamat. (2005 : 72) กล่าวถึงความรู้ว่า คือ สิ่งที่ได้มาจากสารสนเทศที่ผ่านการประมวลผลข้อมูลแล้ว ความรู้ประกอบด้วยประสบการณ์ ค่านิยม ความเข้าใจลึกซึ้ง และสารสนเทศแวดล้อม ช่วยในการประเมิน และการนำประสบการณ์ใหม่ ๆ มารวมกัน ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ ความรู้เกิดจากกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานขององค์ความรู้ (Knowledge Workers) และกลุ่มคนเหล่านี้ ได้นำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ และการกระทำอื่น ๆ

Thomas H. Davenport และ Lawrence Prusak (2000 : 5) ให้นิยามความรู้ว่า “เป็นส่วนผสมของ ประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศแวดล้อม และความเข้าใจลึกซึ้งอย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งจัดเตรียมรอบสำหรับการประเมินและการนำประสบการณ์ใหม่ ๆ และสารสนเทศมารวมกัน” ความรู้จะมีประโยชน์มาก ถ้าได้นำมาแลกเปลี่ยนและใช้ในสังคมที่ทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีร่วมกัน ไม่ว่าจะในเวลาใด หรือที่ไหนก็ตาม

Sallis, E., & Jones, G. (2002 : 2) กล่าวว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และมีความสำคัญยิ่งขององค์กรในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร โดยองค์กรต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า ความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลัก ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้

Polanyi, Michael (1996:92) กล่าวว่าสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ความรู้ ถือเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่งซึ่งแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งสภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังนั้นแนวคิดสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในทุกๆระดับ การพัฒนาองค์กรมีความยืดหยุ่น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งสร้างความสำเร็จของทีมงาน (Team-Oriented) ข้อกำหนด (Regulations) และรายละเอียดของงาน (Job Description) มุ่งความสำคัญที่ทักษะ (Skill) เพื่อเป็นการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีอยู่ทั่วทั้งองค์กร (Learning Organization) Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้นี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วน Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2001) (อ้างใน พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 26-27) ได้นำเสนอการสร้างความรู้ในองค์กร มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ยากที่จะสื่อสารให้เป็นรูปแบบได้ และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดเป็นภาษา ที่เป็นรูปแบบและเป็นระบบ โดยความรู้ทั้งสองประเภทนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาด มีความสัมพันธ์กันและสามารถแปลงความรู้กันได้

Webster's New Universal (1977:531) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษา หรือการค้นคว้า หรือเป็นความรู้เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของหรือบุคคลซึ่งได้รับการสังเกต ประสบการณ์ หรือจากรายงานการรับรู้ ข้อเท็จจริงสิ่งเหล่านี้ ต้องชัดเจนและต้องอาศัยเวลา

กล่าวโดยสรุป ความรู้ คือ การผสมผสานกันระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ข้อเท็จจริง สารสนเทศ สภาพแวดล้อม และการประเมินค่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลมาจากการสั่งสมประสบการณ์ เกิดความคิด ความรู้สึก สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาองค์กร และเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้

### 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นการจัดการองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาเก็บรวบรวม และนำมาถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน เพื่อนำมาสร้างสรรค์และประยุกต์ใช้กับองค์การ จากการศึกษาเอกสาร งานวิชาการและงานวิจัย ได้มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

กรมการปกครอง ([Online] : Available) ได้อธิบายถึงการจัดการความรู้เอาไว้ว่า คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณ ของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การจัดการความรู้เป็นการดำเนิน การอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการ โดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือเริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สอนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สอนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3. ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547 : 63) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ ไว้ดังนี้ ความรู้เกิดจากการประมวลสังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้นจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และฝังตัวอยู่ในองค์กร กับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2544 : 182) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นความสามารถ หรือกระบวนการภายในองค์กรที่จะเพิ่ม หรือพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยอาศัยความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ หรือระบบในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้อง สำหรับบุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยพัฒนาองค์กร และปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548:17) กล่าวว่า ความรู้คือ กรอบของการประสมประสานระหว่าง สถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับ กิจกรรมมากกว่าข้อมูลสารสนเทศ และทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

เชิดเกียรติ แก้วกลสิกิจ ([Online] :Available) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่ กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือการพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้าง “พลังทวีคูณ” (synergy) ในการปฏิบัติราชการคือ พลังของข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับกลาง และข้าราชการระดับล่าง ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงส่ง การจัดการความรู้เน้นความรู้ของข้าราชการทั้ง 3 ระดับ แต่ที่เน้นมากคือ ความรู้ของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ เน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ “ไม่ทำ ไม่รู้” ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกกละเลย คือ พลังปัญญาของข้าราชการระดับล่างออกมาใช้ ซึ่งพลังปัญญาของข้าราชการระดับนี้ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ใช่เลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550 : 16) กล่าวโดยสรุป แนวคิดและทฤษฎีของการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการความรู้ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร ที่มีความรู้ในระดับต่าง ๆ อันเกิดจากการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิสัมพันธ์ต่อกันของคนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และได้มีการรวบรวมความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงความรู้ที่ได้มานั้น ให้มีระดับที่ยกสูงยิ่งขึ้นไป โดยมีการนำความรู้นั้น ๆ เพื่อการบริหารจัดการองค์กรต่อยอดความรู้ในองค์กรได้อย่างไม่มีวันสิ้นสุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 47) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้างเผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

นันทา วิทวุฒิศักดิ์ (2545 : 29-42) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่า เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและกว้างขวาง โดยให้นิยามที่ครอบคลุมความหมายดังนี้ การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า ความรู้ และ การจัดการ หมายถึง การจัดการสารสนเทศและการบริหารบุคคล ซึ่งทุกองค์การมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล (Digital) และจัดเก็บความรู้ใหม่ในบุคลากรขององค์การ เพื่อการเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์การจึงต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินทราเน็ต (Intranet) และโซลูชันกรุปแวร์ (Solution Group Ware) เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ที่นั้น ซึ่งไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์การ แต่รวมถึงความรู้นอกองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การด้วย

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 18) กล่าวว่า ความรู้คือ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยมความเชื่อ กระบวนการ และข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจ อันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจ และการปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุญดี บุญญาภิจ และณัชนน พรกาญจนานันท์ (2550:6) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547:32-33) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบซึ่งเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

พิเชฐ บัญญัติ ([Online]:Available) การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่มองคนในองค์การเป็นสินทรัพย์อันมีค่า เนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องการมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์การต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ที่ต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์การ ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีสมรรถนะสูง (High Competency) เพื่อที่จะผลักดันให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

วิจารณ์ พานิช (2547:63) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินการร่วมกันโดยบุคลากรขององค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้ จึงเป็นกิจกรรมของบุคลากร ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และมีเป้าหมาย คือ การพัฒนาคน พัฒนาบุคคล โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ และมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจัดการความรู้เป็น "การเดินทาง" (journey) ไม่ใช่ "จุดสิ้นสุด" (destination) ของการเดินทาง นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมัก เป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะที่สูงส่ง ขอย้ำว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (means) ไม่ใช่เป้าหมาย (end) การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบ หรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงตามที่กล่าวข้างต้น โดยที่ความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้น ได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การ "คว้า" (capture) มาจากภายนอกองค์การ การ "ควัก" เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์การ โดยที่อาจเป็น "ความรู้ในคน" (tacit knowledge) และ "ความรู้ในกระดาษ" (explicit knowledge) ความรู้ดังกล่าวต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อภาวะ เศรษฐกิจ หรือบริบท ขององค์การ และเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน ก็มีการนำประสบการณ์ จากการทำงานของพนักงานมาร่วมกัน "ตกผลึก" หรือกลั่นกรองเป็นความรู้ใหม่ นั่นคือ ในกระบวนการจัดการความรู้ จะมีการสร้างความรู้ ทั้งที่เป็นการสร้างความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน สร้างความรู้ระหว่างปฏิบัติงาน และสร้างความรู้หลังจากงานสำเร็จหรือเสร็จสิ้น จะต้องมีการดำเนินการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานอย่างเข้มข้น ทำให้ความรู้ของบุคคลถูกปรับไปเป็นความรู้ขององค์การ มีการจัดเก็บความรู้ขององค์การให้อยู่ในสภาพที่ค้นหาใช้งานได้ง่าย ที่เรียกว่า "การจัดการความรู้แบบจับพลัน" (Just in Time Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมื่ออนุญาตให้นำไปเผยแพร่ในประเด็นด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

วิชัญญ์ สงวนวงศ์วาน ([Online] : Available) การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อให้แต่ละหน่วยงานเลือก ใช้ได้ตามความเหมาะสม สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ตลอดเวลา มีการเผยแพร่เพื่อประโยชน์ต่อสังคม มีการสร้างชิ้นใหม่เพื่อสนับสนุนให้หน่วย งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นเพียงเครื่องมือ อย่างหนึ่ง ซึ่งเราเลือกนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว องค์กรควรกำหนดรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมด้วยตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

รูปแบบของความรู้ เราอาจแบ่งความรู้ออกเป็น 3 แบบดังนี้

**Tacit Knowledge** เนื่องจากความรู้ชนิดนี้ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล การดึงความรู้ออกมาเพื่อถ่ายทอดให้คนอื่นได้รับรู้และนำไปใช้ประโยชน์จึงจำเป็นต้องดำเนินการกับบุคคล หรือ กลุ่มของบุคคลที่เป็นเจ้าของความรู้ นั้น ในความเป็นจริงการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะนี้มีอยู่แล้วในทุกหน่วยงาน เช่น การบรรยาย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกเป็นผู้ช่วยในการทำงาน เป็นต้น การบรรยายในการประชุมเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ได้ประโยชน์น้อยกว่าการอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือการฝึกเป็นผู้ช่วยการทำงาน เพราะสามารถอยู่ใกล้ชิดและถามได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นความรู้ชนิดนี้ยังถูกถ่ายทอดออกมาในการประชุมของหน่วยงานที่มีเป็นประจำทุกเดือน ในลักษณะของความ เห็นซึ่งมีพื้นฐานจากการปฏิบัติงาน การสัมมนาที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมซึ่งมีความรู้และประสบ การณ์ในเรื่องที่สัมมนาสามารถแสดง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ต่อที่ประชุมได้ ปัญหาของการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะนี้ในหน่วยงานขององค์กรต่างๆ มักจะไม่มีระบบที่เป็นระบบ ไม่มีการรวบรวม จัดแยกเป็นหมวดหมู่ ดังนั้นจึงมีความพยายามเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ชนิดนี้ เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น แต่ขอให้ระลึกไว้เสมอว่าอย่ายึดติดกับรูปแบบ เราควรปรับปรุงรูปแบบ(ที่มีผู้เสนอ)ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของเรา ไม่ควรคัดลอกทุกอย่างมาปฏิบัติตาม โดยไม่ทำความเข้าใจในหลักการหรือรายละเอียดของรูปแบบนั้นๆก่อน

**Explicit Knowledge** เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดเจนแล้ว มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ ที่สามารถทำสำเนาซ้ำได้ สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ตลอดเวลา เช่น เอกสาร หนังสือ ตำรา CD DVD video เป็นต้นโดยความรู้เหล่านี้เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดสืบทอดกันมา และความรู้ใหม่ที่เพิ่มเติมตลอดเวลา ความรู้ที่เพิ่มใหม่อาจไปลบล้างความรู้เดิมที่เคยเชื่อกันมาก่อนก็ได้ ปัจจุบันแหล่งของความรู้ที่สำคัญที่สุดและใหญ่ที่สุด คือความรู้ใน Internet แต่การรับความรู้ต่างมาใช้จะต้องมีการพิจารณาถึงความถูกต้องของข้อมูล ความทันสมัย และความเหมาะสมกับการนำมาใช้ในหน่วยงาน

**Potential Knowledge** เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ในข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะของหน่วยงานนั้นๆ เช่น ข้อมูลผู้ป่วยของโรงพยาบาล ข้อมูลการเกิดอุบัติเหตุของกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น การจะได้มาซึ่งความรู้จากข้อมูลเหล่านี้ จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล (Data) ให้กลายเป็นสารสนเทศ (Information) เปลี่ยนแปลงสารสนเทศมาเป็นความรู้ (Knowledge) และเปลี่ยนแปลงความรู้ไปเป็นปัญญา

สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. ([Online] : Available) การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) คือเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิดเอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าการจัดการความรู้เท่านั้นเอง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ([Online]:Available) การจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้เนื่องจากความรู้ในองค์การมีอยู่มากมายจึงต้องสำรวจว่า ความรู้ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุยุทธศาสตร์ คืออะไร ภายในองค์การมีความรู้หรือไม่ และยังต้องการความรู้อะไรที่จำเป็น การสร้าง และแสวงหาความรู้ คือ การรู้ว่าความรู้ต่างๆ กระจุกกระจายอยู่ที่ใคร ในรูปแบบอะไร การจัดเก็บสังเคราะห์เก็บรวบรวม และสังเคราะห์ให้เป็นระบบจะทำได้

การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และแบ่งปันองค์ความรู้ การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในส่วนราชการแต่ละส่วนราชการมีการดำเนินการดังนี้

1. ส่วนราชการมีวัฒนธรรมที่ยึดหยุ่นในการจัดการความรู้ ทำให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การแก้ไขวัฒนธรรมของส่วนราชการ โดยต้องเกื้อกูลข้าราชการให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างความรู้

2. ผู้นำด้านความรู้ ต้องเป็นคนผลักดันให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบ และมีความผูกพัน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนา มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ดูแลให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิดที่จะพัฒนาส่วนราชการให้ไปสู่ความสำเร็จ

3. ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนราชการ โดยมีกลุ่มคนมารวมตัวกัน ร่วมกันพัฒนา และเสริมสร้างความรู้เพื่อนำไปใช้ในส่วนราชการของตนโดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถให้สมาชิกในกลุ่ม ผลประโยชน์ที่สมาชิกในกลุ่มจะได้รับคือการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ

4. มีผู้รับผิดชอบดูแลเว็บทำความรู้ (Knowledge Portal) บนเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อดูแลอำนวยความสะดวกแก่ข้าราชการในสังกัด และผู้ที่สนใจทั่วไปได้รับความกระจ่างในความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ด้านเนื้อหา ที่ต้องการทราบผ่านการตั้งกระทู้ซักถาม และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ต่อเนื่อง นับเป็นการพัฒนาช่องทางเพื่อการแลกเปลี่ยนถ่ายเทความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสถานที่และเวลาที่เป็นปัจจุบัน

5. จัดทำสารคดีสั้นเสียงตามสาย ในเรื่องต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของข้าราชการในสังกัดในช่วงเช้าและเที่ยงของทุก ๆ วันเพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างสารคดีสั้นเสียงตามสาย เช่น 1. การมองภาพองค์กรรวม 2. การสร้างวัฒนธรรมส่วนราชการไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ 3. แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 4. วินัยและการรักษาวินัย

6. จัดทำสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Computer Assisted Instruction: CAI) เพื่อให้ผู้บริหาร ข้าราชการ ทุกกลุ่มและทุกระดับ สามารถศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลาตามอัธยาศัย โดยจัดทำในรูปแบบของซีดีรอมที่สามารถโต้ตอบกับผู้เรียน (Interactive CD-ROM) องค์ความรู้ดังกล่าวได้แก่

6.1 ความรู้ด้านพัฒนาสมรรถนะศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

6.2 ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์

6.3 ความรู้เพื่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมือง

7. กลวิธีและสื่อในการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ยังไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มอย่างรอบด้าน ยังมีความจำเป็นที่จะต้องขยายช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลเสนองานเพิ่มมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์อื่นเป็นการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขึ้น และมีกิจกรรมรองรับอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการทำจดหมายข่าว จุลสาร มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีมุมกาแฟสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้โดยอิสระ ลดรูปแบบใด ๆ ที่เป็นทางการ เพื่อให้มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นกันเองมากที่สุด

สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ([Online]:Available) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์การหมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มีอยู่ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่นทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นความรู้แบบนามธรรม และความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เป็นความรู้แบบรูปธรรม

Alavi, M. ([Online] : Available) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 4 ประการคือ

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition)
2. การเก็บรักษาความรู้ (Capture)
3. การแพร่กระจายความรู้ (Distribution)
4. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Application)

Tiwana, Amrit. ([Online]:Available) ได้ให้คำจำกัดความการจัดการความรู้ (KM) เอาไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นชื่อที่สื่อถึงการกระทำที่เป็นระบบ และการปฏิบัติอย่างมีระเบียบ ที่องค์กรสามารถได้รับมูลค่าที่ยิ่งใหญ่ จากความรู้ที่มีอยู่มากกว่าที่จะควบคุม

ในความหมายอื่นการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการของการจับต้องได้ การกระจาย และผลที่ได้รับจากการใช้ความรู้ Acquisition Sharing และUtilizationซึ่งได้ให้คำจำกัดความ พื้นฐานของกระบวนการทั้ง 3 ของจัดการความรู้ไว้ว่า

knowledge acquisition ความรู้เป็นสิ่งที่ได้มาจาก กระบวนการพัฒนาและการสร้างความเข้าใจ ทักษะ และความสัมพันธ์ ความรู้เป็นเครื่องมือที่เป็นแบบแผน ตัวอย่างเช่นความรู้ที่ได้มาโดยตรง ข้อมูลที่เป็นเครื่องมือที่จับต้องได้ กับความสามารถในการกลั่นกรอง ความเข้าใจพื้นฐานของข้อมูล จดบันทึกข้อมูล และความรู้ด้านอิเล็กทรอนิกส์ ตัวอย่างเช่น ส่วนประกอบของข้อมูลข่าวสารทางด้านเทคโนโลยี ที่สามารถสนับสนุนความรู้โดยตรงจากข้อมูลที่ได้มา

knowledge sharing การแบ่งปันความรู้ เป็นการเผยแพร่ และการทำให้เกิดประสิทธิภาพ จากความรู้อะไรบ้าง ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจที่เตรียมการให้แพทย์ที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันกับตัวแทนของแพทย์คนอื่น เป็นไปได้ที่กระบวนการแบ่งปัน นำไปสู่ความเหมาะสม บนบริบทที่กำหนดไว้เฉพาะ

knowledge utilization ความรู้เป็นสิ่งมีคุณประโยชน์ การเรียนรู้เป็นการบูรณาการรวมกันในองค์กร ที่ซึ่งมีคุณค่าอย่างมหาศาล รวมทั้งสามารถแผ่กว้างออกไปถึงความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติงานและการนำไปปรับใช้ เป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์ใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง รายชื่อและชนิดของเครื่องมือด้านเทคโนโลยี ที่สามารถสนับสนุนแต่ละขั้นตอนซึ่งเป็นแนวความคิดที่ดีกว่า เครื่องมือการจัดการความรู้ ควรสนับสนุนกระบวนการที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้ ผู้ซึ่งนำระบบไปใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อบรรลุผลต่อกระบวนการ เหล่านั้นและควรมีการแบ่งปันความรู้ ในเวลาเดียวกันด้วย และ Amrit Tiwana ยังได้สรุปถึง การจัดการความรู้เอาไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการ ไม่ใช่เป็นเรื่องเกี่ยวกับเครือข่ายดิจิทัล หรือ เครือข่ายการติดต่อทางด้านคอมพิวเตอร์ การจัดการในเรื่องของความรู้ จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนและทำให้กระบวนการของธุรกิจดีขึ้น เทคโนโลยีเป็นเพียงตัวช่วยที่ขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือที่มาจากบริบทขององค์กร

Beckman, T. J. (1999 : 75) นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. การระบุความรู้ (Identify)
2. การดักจับความรู้ (Capture)
3. การคัดเลือกความรู้ (Select)
4. การเก็บรักษาความรู้ (Store)
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share)
6. การสร้างความรู้ (Create)

Bhatt, D. ([Online] : Available) ได้ระบุถึงความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

Brooking, A. (1996) (อ้างใน เตือนใจ รักษาพงษ์. 2551 : 15) กล่าวถึงการจัดการความรู้เอาไว้ว่า คือการเพิ่มพูนสินทรัพย์ความรู้และใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

Cook, L. (1998 : 125) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นหลักสำคัญส่วนใหญ่มงนโยบายสาธารณะ ที่มีการพัฒนาความรู้สู่กรรมสมัย และเป็นพลังด้านปรัชญา และนโยบายด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือสำหรับการจัดการ การแลกเปลี่ยน การกลั่นกรองและการสะสมข้อมูลข่าวสาร การเน้นถึงนัยสำคัญการเพิ่มขึ้นอย่างไรของข้อมูลข่าวสาร ค่าเฉลี่ยและผลที่ได้รับเพิ่มขึ้น ข้อมูลข่าวสารใกล้เคียงหัวใจของการควบคุม ปกครองผลประโยชน์ที่ทำการเปลี่ยนลักษณะภายนอกอย่างมหาศาล เราต้องการเข้าใจความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

Dibella, A. & Nivis, E. (1998 : 54) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ 3 ประการคือ

1. การแสวงหาความรู้ (Acquire)
2. การแพร่กระจายความรู้ (Disseminate)
3. การใช้ความรู้ (Utilize)

Food and Agriculture Organization : FAO ([Online]:Available) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นความสำคัญสำหรับการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การได้มาของการสังเคราะห์และการแบ่งปัน ของความเข้าใจและประสบการณ์ และพวกเขามีการสังเคราะห์อย่างบูรณาการ กับข้อมูลที่เป็นจริงทั้งจากข่าวสารและการวิเคราะห์

Malhotra, Yogesh ([Online] : Available) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการทำให้ปัญหาเรื่องการปรับตัวขององค์กรเกิดความอยู่รอด และสามารถเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ที่เชื่อมโยงข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นกระบวนการที่ทำให้เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่นับญาติเห็นว่าเป็นประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ แต่ถ้ามองในภาพเชิงยุทธศาสตร์แล้ว การจัดการความรู้อยู่ระหว่างความเป็นวิทยาศาสตร์และความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

McAdam & Mc Greedy ([Online] : Available) ได้แสดงให้เห็นถึง การมองข้ามโครงสร้างและธรรมชาติของสังคมในการพัฒนาความรู้มากขึ้นในพฤติกรรมและรูปแบบ เพราะว่าการประเมินที่ต่ำ ในเรื่องของความต้องการที่จะทำอะไร ในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ ที่พวกเขาได้พัฒนารูปแบบใหม่ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลงานในระดับที่ซับซ้อน

Nonaka, I และ Takeuchi, H. (1995 : 48 ) แนวคิดในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ 7 ประการคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์ความรู้ในองค์กร
2. การสร้างทีมจัดการความรู้
3. การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
4. จัดการความรู้ไปพร้อมกับการพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน
5. เน้นการจัดการความรู้แบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นตัวขับเคลื่อน (Middle-up down management)
6. เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext)
7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

O'Dell, Caria (1996 : 48) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เอาไว้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้มี 7 ประการ ได้แก่

1. การระบุความรู้ (Identify)
2. การรวบรวมความรู้ (Collect)
3. การปรับเปลี่ยน (Adapt)
4. การจัดระบบ (Organize)
5. การนำความรู้ไปใช้ประยุกต์ (Apply)
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share)
7. การสร้างความรู้ (Create)

Sveiby, K. E. (2002) (อ้างใน เตือนใจ รัชชาพงษ์. 2551 : 15) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ศิลปะของการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์การ

Taft, D. (2000 : 14) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดเป็นหมวดหมู่ การกระจายความรู้ และการจัดประเภทของความรู้ และคนในองค์กรทั่วทุกแห่ง

Toyama, R. (2002 : 74) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่เป็นความพยายามในการใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของบุคคลต่างๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรม อันทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

Wikipedia. ([Online] : Available) การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูล ไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และปัญญาในที่สุด การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

## 2.4 สภาพการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดีขึ้นกว่าเดิม เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นวงจรที่ต่อเนื่อง ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าหรือเพิ่มคุณค่าของกิจการหรือ โครงการต่างๆขององค์กร โดยต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจากงานประจำ เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำ เป็นการจัดการเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลต่างๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล สารสนเทศและคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเป็นตัวเพิ่มพลังให้การจัดการความรู้ ขับเคลื่อนได้รวดเร็วและสื่อสาร แบ่งปันความรู้กันมากขึ้น ซึ่งพฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับ บรรยากาศ วัฒนธรรม พฤติกรรม และวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมก็เช่นเดียวกัน มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้ แนวความคิดการบริหารจัดการความรู้จึงเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยอาศัยความรู้เป็นแกนหลัก ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงาน มาจากทัศนคติและ พฤติกรรมการทำงาน ของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมได้แล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ วิธีการนี้เรียกว่าการสังเคราะห์ และจำแนก (Synthesis) หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ เพื่อเป็นการต่อยอดสร้างประโยชน์จากความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้คนในองค์กร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ได้แสดงออกเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อเก็บรวบรวมไว้เป็นขุมความรู้ (Knowledge Assets) ขององค์กร ให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้พัฒนางาน โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ คนในหน่วยงานไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูก มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำงาน ประหยัดแรงงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และได้ผลผลิตมากทั้งปริมาณและคุณภาพ หน่วยงานที่ได้ลงทุนพัฒนาบุคลากรไปแล้ว ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้น ยังคงอยู่กับหน่วยงาน และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อีก ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็ก หรือสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อยและทรัพยากรการบริหารค่อนข้างจำกัด หรือหากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ก็เป็นการเริ่มต้นที่จุดเล็กๆ แล้วขยาย แพร่ไปทั่วทั้งองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

### 2.4.1 การสร้างความรู้

เป็นกิจกรรมขององค์กรที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้น ความรู้จะเกิดขึ้นจากคนทำงานด้วยกันในกลุ่ม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น โดยการสร้างความร่วมมือ และการมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสร้างความรู้ไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

กองบรรณาธิการวิชาการ (2546 : 13) เสนอกิจกรรมในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Create) เป็นการสร้างกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน ภายในองค์กร และนำความรู้ ข้อเสนอแนะ หรือข้อมูลจากภายนอก มาสังเคราะห์ เป็นความรู้ สำหรับใช้ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างความรู้ด้วยการวิจัยในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาและยกระดับการให้บริการแก่ประชาชน

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548 : 68) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือกระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ เมื่อองค์การประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไร องค์การก็ต้องจัดหาเพิ่มศักยภาพ องค์การ เช่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ การจัดตั้งแผนกการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมสร้างความรู้ การปรับตัวขององค์การ และการสร้างเครือข่ายความรู้

พิสิษฐ์ เจริญสุดใจ (2549 : 84) กล่าวว่า ฉะนั้น การสร้างและจัดการองค์ความรู้ เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) ดังนั้นมหาวิทยาลัยทั่วโลกจึงมีการวิจัยอย่างกว้างขวางเพื่อสร้างความรู้ และถ่ายทอดความรู้ในสังคม ทั้งนี้เพื่อใช้องค์ความรู้ที่พัฒนาสังคมและเสริมศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย อันหมายถึงมหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งด้านการวิจัย เชื่อมโยงกับการวิจัยพันธกิจต่าง ๆ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะเชิงพาณิชย์เพื่อพัฒนางานวิจัยในระดับที่สูงขึ้น

วิจารณ์ พานิช (2547 : 7) การสร้างความรู้ (Create) ซึ่งในมุมมองเดิม ความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้ แต่มุมมองของใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงานโดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20 % ก็ได้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 5-6) การสร้างความรู้ เมื่อได้ค้นหาความรู้จากครูต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว กิจกรรมที่จะต้องทำต่อไปก็คือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ (Tacit Knowledge) จากครูต้นแบบหรือความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (Explicit Knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งในขั้นนี้ จำเป็นต้องจัดบรรยากาศให้ครูต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และจัดทำฐานข้อมูล แนววิธีการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

Kuczaj, T. (2001 : 32) ได้กล่าวถึง การสร้างความรู้ (Creation of Knowledge) ไว้ว่า ใน การสร้างความรู้ยังมีกระบวนการย่อยอีก 6 ประการได้แก่

- 1 การระบุนถึงความคิดใหม่ ๆ
- 2 การประเมินความคิดใหม่ ๆ
- 3 การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ
- 4 การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ
- 5 การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 6 การสร้างความรู้ใหม่ ๆ

Schein, E.H. (1993 : 87) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ในด้านการสร้างความรู้ว่า เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางาน ความรู้ที่สร้างขึ้นในขั้นนี้ ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์การยังไม่มี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) อาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ได้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาในที่สุด

Marquardt, M. J. (1996 : 37) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ว่า การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างความรู้ควรอยู่ในหน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งรูปแบบต่าง ๆ ของการสร้างความรู้ เช่น การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเป็นความรู้ใหม่ ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์เข้าด้วยกันการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

McKeen, J. D., and Smith, H. A. (2003 : 51-58) เสนอว่า การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ เพราะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างองค์กร

สรุปแล้วการสร้างความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในสังคมแห่งการเรียนรู้และมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยสามารถที่จะสร้างความรู้และเผยแพร่ความรู้ขององค์กรเอกชน ที่สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างศักยภาพในด้านการแข่งขันกับต่างประเทศไทย

### 2.4.2 การรวบรวมความรู้

เมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่เป็นความรู้ เราอาจดำเนินการเก็บรวบรวมความรู้ด้วยตนเองหรืออาจนำเอาความรู้จากแหล่งที่มีผู้รวบรวมไว้แล้วมาใช้ก็ได้ ที่จำเป็นต้องเก็บรวบรวมเองอาจเป็นเพราะข้อมูลที่เราต้องการใช้ไม่สามารถหาได้เลยไม่ว่าจากแหล่งใด หรือข้อมูลดังกล่าวพอหาได้แต่ไม่แน่ใจว่าจะเชื่อถือได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองหรือไม่ คือเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยทั่วไปการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายสูง นอกจากนี้มักจะต้องใช้คนดำเนินงานเป็นจำนวนมากด้วย ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับการรวบรวมความรู้ไว้ดังนี้

กองบรรณาธิการวิชาการ (2546 : 13) เสนอกิจกรรมในการจัดการความรู้ในด้านการเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เอาไว้ว่า จากความเชื่อที่ว่า ความรู้มีอยู่ทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กรในสังคม ในโลก องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะแสวงหาความรู้และยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจายและแฝงอยู่ตามต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์และดำเนินการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะความชำนาญรวมทั้งพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเสาะแสวงหาและยึดกุมความรู้จากประสบการณ์เดิม

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548 : 66-68) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการจัดหาความรู้ คือกระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ เมื่อองค์การประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไรองค์การก็ต้องจัดหาเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การ เช่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ การจัดตั้งแผนกการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมสร้างความรู้ การปรับตัวขององค์การ การสร้างเครือข่ายความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 47) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิจารณ์ พานิช (2547 : 7) ได้กล่าวว่กิจกรรมการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การเสาะหา และยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ที่อยู่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามทีต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะเกิดเป็นทักษะ และความชำนาญในการเสาะหา และยึดจับกุม แหล่งความรู้ที่จะเสาะหาอาจจะมาจากภายนอกหรือผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์กรก็ได้

Kuczaj, T (2001 : 63) นำเสนอรูปแบบการรวบรวม/จัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage) เอาไว้ดังนี้ การรวบรวม/จัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการได้แก่

1. การระบุถึงความรู้
2. การประเมินความรู้
3. การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้
4. การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่
5. การบูรณาการความรู้
6. การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

Kuh G. D. and White E. J. (1988 : 75) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ในเรื่อง การเก็บความรู้เอาไว้ว่า เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้ มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ การเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้ จะทำให้ได้ความรู้ประเภทเปิดเผย (Explicit Knowledge) ออกมา

Marquardt, M. J. (1996 : 37) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการในด้านการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ว่า องค์กรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้จากภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การลงมือปฏิบัติ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานต่าง ๆ
2. การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก เช่น การจ้างที่ปรึกษา การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

McKean, J. D., and Smith, H. A. (2003 : 51-58) เสนอว่า การกำหนดความรู้ที่ต้องการต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้

Ikujiro Nonaka & Noboru Konno (1998 : 61) ได้ระบุว่า การสร้างเกลียวความรู้ในการจัดการความรู้ในองค์กร มีดังนี้

1. Socialization การก่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้โดยตรง ระหว่างกลุ่มหรือบุคคล การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรง เช่นการสร้างความรัก ความไว้วางใจ การพบปะเพื่อสร้างและแบ่งปัน (Tacit Knowledge) จาก Tacit Knowledge

2. Exteralization การได้นำความสามารถของกลุ่มคน หรือบุคคลจากองค์กรเดียวกัน มาถ่ายโอนความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ จากประสบการณ์ส่วนตัว (Tacit Knowledge) มาสู่ภายนอก (Explicit Knowledge) เพื่อให้องค์กรหรือกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ได้มีโอกาสจัดเก็บและกระจายความรู้

3. Combination การศึกษาเรียนรู้จากภายนอก จากแนวคิดอันหลากหลาย สร้างและเชื่อมโยง ความรู้ทั้งปวงให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้กับองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปเผยแพร่  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. Internalization นำความรู้ใหม่ดังกล่าว ที่ถ่ายทอดทั่วทั้งองค์กรแล้วมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติให้เกิดเป็นความรู้ ประสบการณ์และปัญญาในเชิง Tacit Knowledge

Taft, D. (2000 : 16) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดเป็นหมวดหมู่ การกระจายความรู้ และการจัดประเภทของความรู้ และคนในองค์กรทั่วทุกแห่ง

สรุปแล้วความรู้มีอยู่ทั่วไปในองค์กรและภายนอกองค์กร อยู่ที่เราสามารถจะรวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.4.3 การถ่ายทอดความรู้

การถ่ายทอดความรู้ อันเป็นส่วนประกอบของการจัดการองค์ความรู้ ถูกประพาดปฏิบัติกันมานานแล้ว ตัวอย่างรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ เช่น การอภิปรายของเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน การอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ ห้องสมุดขององค์กร โปรแกรมการฝึกสอนทางอาชีพ และการเป็นที่เลี้ยง ซึ่งรูปแบบการถ่ายทอดความรู้มีการพัฒนารูปแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่กระจายอย่างกว้างขวางในศตวรรษที่ 20 ก่อให้เกิดเทคโนโลยีฐานความรู้ ระบบผู้เชี่ยวชาญและคลังความรู้ ซึ่งทำให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ง่ายมากขึ้นได้มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ไว้ดังนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ([Online] : Available) เสนอรูปแบบการจัดการในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 68) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้เชิงกระบวนการด้านการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Distribution) การทำให้ข้อมูลและความรู้เข้าถึงพนักงานทุกคนได้ง่าย การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อประสมที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การติดตั้งอินเทอร์เน็ตและอิทราเน็ต ทำให้การกระจายข่าวสารข้อมูลได้มีโอกาสไปถึงพนักงานอย่างเป็นทางการและทั่วถึง

วิจารณ์ พานิช (2547 : 7) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะแต่ละคนมีมุมมองของความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยนมีกันจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่มีอยู่จะเก่าล้าสมัยอย่างรวดเร็วไม่องงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนก็ยิ่งกำไรมาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้

Kuh G. D. and White E. J. (1988 : 75) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้เอาไว้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กร ได้นำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ปัญหา พัฒนางาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

Marquardt, M. J. (1996 : 37) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ว่าการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อมีการกระจายและถ่ายทอด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นประโยชน์ประการใด กรุณาแจ้งกลับมาที่ [info@ku.ac.th](mailto:info@ku.ac.th) ไม่ว่ากรณ์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ ซึ่งวิธีถ่ายทอดความรู้ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุม การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียนและระบบพี่เลี้ยง

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ([Online] : Available) ได้กล่าวถึงการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ กรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวที แลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่อนั้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการ ที่เน้นคือ ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร (Socialization) เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำ ธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้ จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง ควบคู่กับการจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาบริการหรือรูปแบบการ ทำงานใหม่ ๆ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือ พัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่ หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการ จัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึงเป้าหมาย 4 ประการ คือ 1. ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้า และตรงเป้าหมายขององค์กร 2. มีนวัตกรรม(Innovation) 3. มีการ พัฒนาศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ 4. มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เน้นที่การจัดองค์กรแบบใช้ พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลง ล่าง”(Top-Down)กับแบบ “ล่างขึ้นบน”(Botton-Up) แต่ Nonaka and Takeuchi แนะนำว่า รูปแบบ ของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง”(Middle -Up-Down)ซึ่ง เน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะ เป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของ พนักงานระดับล่าง ในตำราบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่ เรียกว่า “เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์” แต่ Nonaka and Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือในยุคของการ จัดการความรู้ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกการสร้างเครือข่ายความรู้ กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมี 3 ประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย 1. การมี ระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence 2. การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม 3. การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการ ขององค์กร

Dave Pollard ([Online] : Available) กล่าวว่า ท่านสามารถกระจายความรู้ในการ บริหารการจัดการในองค์กรของท่านได้อย่างไร ซึ่งกระบวนการทางความรู้มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
2. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Codification & Storage)
3. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Enhancement)
4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Internalization)
5. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กองบรรณาธิการวิชาการ (2546 : 13) เสนอกิจกรรมในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) นี้คือขั้นตอนสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่ทำยากที่สุด ในองค์การบาง ประเภทที่สมาชิกองค์การมีพฤติกรรมปกปิดความรู้ เก็บงำไว้คนเดียว เพื่อเอาไว้ใช้แสดงความเหนือคนอื่น เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน กระบวนการจัดการความรู้จะต้องสร้างเงื่อนไข และกติกา ที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มี พฤติกรรมกักตุนความรู้

กิติ ลิ้มอภิชาติ ([Online] : Available) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร คือ กลยุทธ์หรือ วิธีการบริหารจัดการให้องค์กรมีความรู้ เก็บสะสมความรู้ สร้างกลไก จัดบรรยากาศ เว็บไซต์/พื้นที่ ให้มีการ แลกเปลี่ยน ส่งต่อ ถ่ายเท ถ่ายทอดความรู้ ให้กับบุคลากร/หน่วยงานในองค์การ นำความรู้จากภายนอกเข้ามาปรับใช้ในองค์กร และบุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ขององค์กรได้ง่ายและสะดวก

ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2551 : 256) ได้สรุปเกี่ยวกับการจัดการความรู้เอาไว้คือ กระบวนการที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อค้นหา สร้างสรรค์ จำแนก วิเคราะห์ รวบรวม จัดเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ภายในองค์กร เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้ โอนถ่าย เผยแพร่ ถ่ายทอดกันภายในองค์กร อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสมพร้อมตอบสนองต่อการต้องการ เรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นำความรู้มาใช้พัฒนาขีด ความสามารถของตนเอง เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สูงสุดต่อองค์กร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 5-6) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้คือ การนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความลงพิมพ์วารสาร การส่งจดหมายข่าว เพื่อแจ้งให้บุคคลที่ ต้องการใช้ประโยชน์ได้รับรู้ หรือการจัดพิมพ์เป็นเอกสาร หรือการจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

สรุปแล้วเมื่อมีการเก็บรวบรวมความรู้ไว้เรา จะต้องหาทางที่จะถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับ บุคลากรภายในองค์กรเองและสามารถเชื่อมโยงไปยังบุคลากรหรือองค์กรที่อยู่ภายนอกที่จะได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.4 การนำความรู้ไปใช้

การนำความรู้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิด ประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ การนำประสบการณ์จากการใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกไว้สุดท้าย คือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลาย ประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 68) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการในด้าน การนำความรู้ไป ใช้ (Knowledge Usage) ว่า การนำความรู้ไปใช้หมายถึง ความรู้ที่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิต สิ่งนี้ เป็นหัวใจหรือเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ การระบุงองค์ความรู้ที่สำคัญและการเผยแพร่ความรู้ เหล่านั้นออกไปสู่พนักงาน ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าความรู้จะถูกใช้

วิจารณ์ พานิช (2547 : 7) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการจัดการความรู้ในด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ (Use) ว่า ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนา สมาชิกองค์การ และมีผลเชิงป้องกันกลับต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาควา มรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิด ประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

McKeen, J. D., and Smith, H. A. (2003 : 58) กล่าวว่า การใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

Marquardt, M. J. (1996 : 37) ได้กล่าวถึงการนำความรู้ไปใช้ว่า เป็นการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อมีการกระจายและถ่ายทอดความรู้ ซึ่งวิธีถ่ายทอดความรู้ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุม การสรุปข่าวสารการสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง

DiBella, A & Nivis, E. (1998 : 47) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการไว้ 3 ประการคือ การแสวงหาความรู้ (Acquire) การแพร่กระจายความรู้(Disseminate) และการใช้ความรู้ (Utilize)

กองบรรณาธิการวิชาการ (2546 : 13) เสนอกิจกรรมในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ความรู้ (Use) ถ้าไม่มีขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ความรู้ การจัดการความรู้จะไม่บังเกิดผล เป็นการลงทุนที่สูญเปล่า การประยุกต์ใช้ความรู้ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้นั้น ทั้งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ พัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร เป็นเรื่องสำคัญยิ่งและมีผลในเชิงป้อนกลับต่อกระบวนการจัดการความรู้ทุก ๆ ขั้นตอน

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 68) ได้กล่าวถึงการนำความรู้ไปใช้ว่า หมายถึงความรู้ที่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิต สิ่งนี้เป็นหัวใจหรือเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ การระบอบองค์ความรู้ที่สำคัญและการเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นออกไปสู่พนักงาน ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าความรู้จะถูกใช้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สภาพการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการจัดการที่เกิดจากการดำเนินงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ในการสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้ เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกต่อการค้นหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เผยแพร่ และจัดการความรู้ระหว่างกันของบุคคล และองค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยการจัดการความรู้ที่จะก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร และพัฒนาความสามารถของบุคลากร เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดผลงานทางด้านวิชาการ และเกิดทักษะความชำนาญ สามารถนำมาเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

## 2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์แล้ว องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center (1996) (อ้างใน เตือนใจ รักษาพงษ์. 2551 : 19) ได้นำเสนอปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers) ประสบผลสำเร็จมี 4 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. วัฒนธรรม
3. เทคโนโลยี
4. การวัดผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

O'Dell, Caria (1966 : 44) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี 4 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร
2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต
3. โครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคล หรือ ทีมงานที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์การ และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน
4. การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ องค์การต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วน และต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้ประสานกัน เพื่อให้กระบวนการความรู้เป็นไปอย่างราบรื่น

บุญดี บุญญาภิจ (2548 : 59-62) ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อที่ช่วยในการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์การ

นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลัก ที่ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน ของการจัดการความรู้ องค์การจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่ออะไร เพื่อจะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้น มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อจะให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ จะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การ เพื่อที่จะช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรม (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ทักษะคิดอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้ว คือ ความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็ยังเป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ทำให้บุคลากรในองค์การ ไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่้องค์การควรพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ได้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์การ ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ก็มีมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กร สามารถค้นหาความรู้ และดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือ บูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักคือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อ และเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัด (Measurements) องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลย ถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้แล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้ กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น การวัดผลและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร (Return on Investment VS Organization Knowledge) หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลปฏิบัติงาน (Individual Competency VS Performance Improvement) อย่างไรก็ตามก็ต้องการต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถ้าแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ อาจจะไม่ดำเนินไปอย่างราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้างที่กล่าวถึงนี้ อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จัดตั้งได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงาน ที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้าง ของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ ควรเป็นรูปแบบใด เช่น โครงสร้างหรือระบบงาน ที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากร ที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross-Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงาน เข้ามาร่วมกันวางแผน และดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ สุดท้ายคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร สามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยเอื้อใด มีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน แล้วการจัดการความรู้ก็ไม่ใช่เรื่องลำบากแต่ประการใด

### 2.5.1 วิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอย่างให้องค์กรเป็นหรือเป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงดลใจ และมักอยู่ในรูปของสิ่งที่ดีที่สุดเช่น เป็นองค์การธุรกิจที่ให้บริการที่ดีที่สุดหรือสินค้าที่มีคุณภาพที่สุด โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ความต้องการที่จะให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับพนักงานภายในองค์กร ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายหรือกล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

ชาอุชัย อาจีนสมาจาร (2543 : 24) กล่าวว่า การสื่อความหมายวิสัยทัศน์ เป็นมากกว่าแค่การกระทำเพื่อการชักจูง แต่เป็นการสร้างความผูกพันที่กระตือรือร้น และอุทิศต่อวิสัยทัศน์ เพราะมันเหมาะสมสำหรับเวลา เหมาะสมสำหรับองค์กร และเหมาะสมสำหรับคนที่ทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องสื่อความหมายวิสัยทัศน์ไปจนถึงทั้งองค์กร และทำให้ทุกคนต้องการมีส่วนร่วมในการนำวิสัยทัศน์ออกใช้

दनัย เทียนพุด (2540 : 70) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตหรือทิศทางในอนาคตที่ผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO (Chief Executive Officer) ต้องการที่จะให้เป็นไป ซึ่งอาจจะกำหนดช่วงเวลาที่ยากเห็นภาพในอนาคตใน 3 หรือ 5 ปี หรือมากกว่า

ประพนธ์ ผาสุกยัด (2539 : 17) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคต ที่ผู้บริหารต้องการจะเห็นองค์กรนั้น ๆ เป็นตัวอย่าง เช่น ต้องการเป็นผู้นำในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวม องค์กรใดที่ไม่มีวิสัยทัศน์ แสดงว่าองค์กรนั้น ๆ ไม่มีการกำหนดภาพในอนาคตไว้ องค์กรจะเป็นอย่างไรไม่มีใครบอกได้ทุกอย่างจะเป็นไปตามยถา กรรมไร้ทิศทาง

มารศรี สุธานี (2540 : 31) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นอย่างชัดเจนโดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

วรรณพร สุขอนันต์ (2541 : 27) กล่าวว่า วิสัยทัศน์หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของงานที่พึงปรารถนา โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางนั้นจนบรรลุวัตถุประสงค์

วันเพ็ญ หรุจิตตวิวัฒน์ (2546 : 9) ได้กล่าวถึงคำว่า “วิสัยทัศน์” คือการมองการณ์ไกล เห็นสถานการณ์ข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เหมาะสม ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถมองสถานภาพโดยรวมขององค์กร ผู้นำต้องสร้างสรรค์ความรู้ ความชำนาญของกลุ่มได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ให้วิสัยทัศน์แก่องค์กรและผู้นำ

วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์ (2542 : 18) ได้กล่าวว่า ในองค์การที่จะเป็นผู้นำในภาคส่วน (Sector) ต่าง ๆ ได้นั้น จะต้องมามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์การรับทราบและเห็นพ้อง (Shared Vision) ที่ จะร่วมมุ่งมั่นปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้นให้ได้ ภายในเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ยังได้กล่าวอีกว่า ว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ความมุ่งหมาย ความคาดหวังของบุคคลหรือองค์กรที่ประสงค์จะมีสถานภาพเป็น อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

วันทนา เมืองจันทร์ (2543 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า วิสัยทัศน์ ว่าหมายถึง การสร้างภาพ อนาคตหรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา ซึ่งอาจจะหมายถึงการสร้างความฝัน แต่จะต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะให้ฝันนั้นเป็นจริง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2541 : 23) กล่าวว่าวิสัยทัศน์นั้น หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือ การมองไปอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์มิใช่การสร้างฝัน แต่เป็นการประเมินทิศทางการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมในอนาคต อันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภัยอันตรายแก่องค์กร

สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542 : 145) กล่าวว่า วิสัยทัศน์หมายถึง มาตรฐานของความเป็นเลิศ (ในอุดมคติ) สื่อนัยยะถึงทางเลือกหนึ่งของคุณค่า และยังหมายถึง คุณภาพของความเป็นหนึ่งเดียวด้วย สื่อ ถึงสิ่งที่ทำให้อะไรบางอย่างแตกต่างออกไป ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ในอุดมคติและเป็นภาพลักษณ์พิเศษของ อนาคต

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 9) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงภาพขององค์การในอนาคต เป็น ภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง (Unique) ได้พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุถึงได้ (Attainable) ผู้นำจะต้องมองไปข้างหน้า มีทิศทางที่ชัดเจน ที่จะให้องค์การไปทางนั้น และบรรลุสภาพการณ์ที่ปรารถนา ได้ และได้ระบอบองค์ประกอบ 4 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันของวิสัยทัศน์ของผู้นำ องค์ประกอบทั้ง 4 ประการได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่ กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อม นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางองค์การเป็น การมององค์การในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย
2. วิสัยทัศน์อนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การ ภายใน สิ่งแวดล้อม ณ จุดๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพ ว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร
3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ใน การพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำ กับองค์การ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชี้บ่งเคลื่อนย้ายประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ
4. วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของ ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือวิสัยทัศน์ทาง ยุทธศาสตร์ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organization Vision) กับความเป็นไปได้ใน อนาคต (Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Beare et.al. (1989 : 120-121) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทางคือ

1. โดยคำพูด หมายถึง ทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร หรือกับตัวสมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร

2. โดยการกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมเยียน การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติการประจำวัน

3. โดยการให้รางวัล หมายถึง โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหารที่เลือกให้รางวัล และบุคลากรในองค์กร โดยอาจเป็นคำพูดง่าย ๆ ที่แสดงความขอบคุณ ยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน เป็นต้น

Braun (1991) (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 11) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับมิติ (Dimensions) ของบุคคล ซึ่งแบ่งวิสัยทัศน์ออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulation Vision) เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blueprint) ขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่ผู้นำปรารถนา จะให้องค์กรของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม วิธีการที่คืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์ โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจำเป็นต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์กร ได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียวไม่ได้ จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือ เปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบาย โน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจ และยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationlizing Vision) หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ ทุมเทกำลังกาย กำลังความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือ เป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นเลิศ

Blumberg, A. and Greenfield,W. (1986 : 227-228) กล่าวว่า วิสัยทัศน์หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคต และสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

Caldwell & Spinks (1990 : 174, อ้างใน มารศรี สุธานีธิ. 2540 : 32) ได้ยืนยันว่า การมีวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องกระทำให้ได้ คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถหลอหลอมวิสัยทัศน์ ลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Davis & Thomal (1989 : 23-23) (อ้างใน มารศรี สุธานี. 2540 : 32) มีความเห็นว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมี และจะต้องสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ไปสู่ครูและ คณะทำงาน เพื่อให้กระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์

Goens, George A. and Clover, Sharon I.R. (1991 : 151-152) มีความเห็นทำนองเดียวกัน ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำไม่สามารถที่จะนั่งอยู่เฉยและคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ แต่จำเป็นต้อง ศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้งโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยความต้องการของสมาชิก ฟังความคิดเห็น ของบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้ถามปัญหาและสังเกตปฏิกิริยาอันกลับของ สมาชิก ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาประมวลกันเข้ากลายเป็นวิสัยทัศน์ผู้นำ

Hammer and Champhie (1993) (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ, 2542:129) ได้กล่าวว่า ผู้นำในยุคนี้จะต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือสามารถกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์การใน อนาคต เช่น สถานศึกษา 4-5 ปีข้างหน้า

2. ต้องสามารถสื่อความหมายวิสัยทัศน์ (Vision) ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน (Communication) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะต้องโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์การ หรือสถานศึกษายอมรับ วิสัยทัศน์ หรือภาพความสำเร็จนั้นเกิดจากความคิดของทุกคน มิใช่เกิดจากผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา แต่เพียงฝ่ายเดียว

3. ต้องมีความมุ่งมั่น (Commitment) คือต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะขัดขวางต่อความ พยายามหรือต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

Locke, K. et.al (1991 : 53-54) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลอย่าง ชัดเจนดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่าง สภาพขององค์การในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการให้เป็น มีความใกล้ชิดเข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

2. จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ

3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและพัฒนาบุคคล ให้มีความ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิก โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตาม ระเบียบกฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจาย อำนาจ

5. เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดี เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้ผิดพลาด

6. สร้างทีมงานที่ดี ให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์การ ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Manasse (1986) (อ้างถึงใน วรรณพร สุขอนันต์. 2541 : 28) ได้ชี้ให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ คือการ พัฒนา การสื่อสาร หรือการเผยแพร่และการนำไปปฏิบัติของภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Quigley (อ้างถึงใน อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล, -(2542:25) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง กฎเกณฑ์ หรือแนวทางที่องค์กรตราขึ้นเป็นกฎเพื่อบังคับใช้แก่พนักงานเพื่อให้ยึดถือ และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปอย่างมีกฎระเบียบ เป็นไปด้วยความปลอดภัยและเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

Sergiovanni (1984 : 8) (อ้างถึงใน มารศรี สุธานี. 2540 : 32) กล่าวว่า ผู้นำสามารถเผยแพร่ ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำเป็นตัวอย่าง

Yukl (1989 : 221) (อ้างถึงใน มารศรี สุธานี. 2540 : 33) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำ จะต้องสร้างเครือข่ายงาน ที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่ แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่น ๆ เพื่อจะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ ประกอบการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า หากผู้นำองค์กรจะพัฒนาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ผู้นำจำเป็น จะต้องมีความวิสัยทัศน์ ทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ สรุปไม่สอดคล้องกับ Review

### 2.5.2 วัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์กร มีแนวการศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ เช่นโครงสร้าง นโยบาย กระบวนการทำงาน หรือเป้าหมาย การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นอีกแง่มุมหนึ่งของการศึกษาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรนั้น ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลเหนือ นโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยีทางการจัดการแทบทุกด้าน วัฒนธรรมตามความหมายที่บุคคลใช้หรือเข้าใจโดยทั่วไปมักจะ หมายถึง ความเป็นระเบียบ ความมีวินัยหรือความรอบรู้และคุ้นเคยกับสิ่งที่นิยมยกย่องว่าเป็นของสูง ของ ประณีต ศิลปะ วรรณคดี หรือแบบอย่างวิธีการที่ยึดถือกันในกลุ่มคนชั้นสูง ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ หลากหลาย ดังต่อไปนี้

เตือนใจ รักษาพงษ์ (2551 : 48) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ว่า ดังนั้นถ้าต้องการให้ สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางของ สถานศึกษา มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ ที่ไม่สามารถจะกำหนดให้ครอบคลุมได้ทุก ๆ กรณี และเมื่อสถานศึกษามีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีการ ปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ในการแก้ปัญหาโดยการเพิ่มหรือแก้ไขกฎระเบียบ แก้ไขวิธีปฏิบัติหรือ ข้อกำหนดอื่น ๆ เพื่อที่จะให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องนั้น เป็นผลทำให้สถานศึกษาเต็มไปด้วยระเบียบ ข้อบังคับและรูปแบบวิธีปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์มีสภาพเป็น System of Government และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้

การพัฒนาสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมขององค์กร ให้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับความต้องการตามแนวคิดของสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามกาลเวลาและตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่จะใช้เวลาค่อนข้างมาก วัฒนธรรมบางอย่างอาจหายไปจากสถานศึกษา แต่ก็จะมีวัฒนธรรม ใหม่ ๆ เข้ามา สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะทำได้ยาก ดังนั้น การบริหารงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่พึง ประสงค์ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาพร้อม ๆ กัน ขณะเดียวกันก็ต้องหาทางกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่ เหมาะสมให้หมดไปจากสถานศึกษา วัฒนธรรมในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำ สามารถ สร้างขึ้นมาได้เอง โดยผู้บริหารจะต้องติดตามและคอยสำรวจอยู่เสมอว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะต้องปรับเปลี่ยน พร้อมทั้งพยายามสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทาง การบริหารขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเครื่องหลอมให้ครูผู้สอนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมในสถานศึกษาจะต้องทำจากบนลงล่าง นั่นคือจากผู้บริหารระดับสูง ไปยังระดับกลาง ระดับล่างและผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง โดยการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัตินั้นจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาจึงอยู่ที่ตัวผู้บริหารเป็นหลัก ประการสำคัญผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักตนเอง และรู้จักบุคลิกลักษณะของตนเองว่า มีความเหมือนหรือแตกต่างไปจากวัฒนธรรมที่จะต้องสร้างอย่างไร และจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองได้อย่างไร ดังเช่นสถานศึกษาที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้ขอใช้บริการ พึงพอใจในการให้บริการ ผู้บริหารก็จะต้องมีหัวใจเป็นนักบริการ ให้ความสำคัญกับผู้ขอใช้บริการก่อน และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ร้องขอใช้บริการ หรืออาจจะร่วมกันกำหนด แต่ถ้าถ้าสถานศึกษาใดที่มีผู้บริหารที่ถือและปฏิบัติตามระเบียบ ตามขั้นตอน ตามสายบังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ขอใช้บริการ และไม่มีหัวใจของการให้บริการแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมของการให้บริการขึ้นได้ในสถานศึกษา

ธงชัย และ ชนาธิป สันติวงษ์ (2549 : 45) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า คือ ค่านิยม (Value) แนวคิดกับความเชื่อที่ได้มีการพัฒนา สร้างสมและขัดเกลามานาน จนกระทั่งเป็นสิ่งที่ยึดมั่นของสมาชิกองค์การที่ยึดมั่นของสมาชิกขององค์กร ที่ซึ่งต่างจะยึดและปฏิบัติตามกันส่วนใหญ่ และวัฒนธรรมองค์การมักเกิดจากผู้ก่อตั้งหรือผู้นำได้สร้างขึ้น จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การกลายเป็นบรรทัดฐานทางพฤติกรรมที่สามารถกำกับพฤติกรรมของสมาชิกให้ทำตามได้ โดยต้องอาศัยผู้นำที่ต้องเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารชักนำให้พนักงานเห็นชัดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วนำไปเป็นกรอบแยกแยะทำเป็นแผนปฏิบัติ ให้ถูกต้องตามสภาวะเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นไปได้จนสำเร็จ

นงลักษณ์ ภิญโญมงคล (2549 : 18) วัฒนธรรมองค์การคือ การหล่อหลอมทั้งค่านิยมความเชื่อทัศนคติพฤติกรรมและประวัติศาสตร์ขององค์กรเอง ดังนั้นเมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงควรเริ่มจากการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นอันดับแรก

พระธรรมปิฎก (2539) (อ้างถึงใน ฐาปนพร สิงห์โกวินท์. 2543 : 12) ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรม 4 ประการคือ

1. วัฒนธรรมเป็นผลรวมของการสั่งสมสร้างสรรค์และภูมิธรรม ภูมิปัญญาที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมาของสังคมนั้น ๆ
2. เป็นการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ภูมิธรรม ภูมิปัญญา ทั้งหมด ช่วยให้มนุษย์นั้น ๆ อยู่รอด และเจริญสืบต่อมาได้และเป็นอยู่อย่างที่เป็น
3. เป็นผลรวมของทุกสิ่งซึ่งเป็นความเจริญองงามที่สังคมนั้น ๆ ได้ทำไว้หรือได้สะสมมาจนถึงบัดนี้
4. เป็นสิ่งที่เจริญองงามสืบมาและเป็นเนื้อตัวของความเจริญองงามที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็พื้นฐานของความเจริญองงามต่อไป ตลอดจนเป็นเครื่องวัดระดับความเจริญองงามของสังคมนั้น ๆ

ไพฑูรย์ เครือแก้ว (2518) (อ้างถึงในฐาปนพร สิงห์โกวินท์. 2543 : 12) ได้อธิบายวัฒนธรรมไว้ 4 ประการดังนี้

1. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้มาโดยการเรียนรู้จากสังคม ไม่ได้เกิดจากการถ่ายทอดทางชีวภาพหรือกรรมพันธุ์

แยกสารนี้เป็นอีกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถถ่ายทอดได้ เป็นของที่มีอยู่แล้วในสังคมหรือมรดกทางสังคม
3. วัฒนธรรมในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป คือวัฒนธรรมทางสังคมหนึ่งจะแตกต่างไปจาก วัฒนธรรมอีกสังคมหนึ่ง
4. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ สามารถถ่ายทอดกันได้และมนุษย์เป็นสัตว์ที่รู้จักคิด ดังนั้นในการถ่ายทอดวัฒนธรรม ทำให้การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใหม่ได้เพื่อให้เหมาะสม สร้างความก้าวหน้าให้กับวัฒนธรรมและสังคมมนุษย์ให้สูงขึ้น

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 : 71) กล่าวถึงค่านิยมในวัฒนธรรมไทย โดยแบ่งเป็น 3 กระแส (associate theme) ดังนี้

1. ค่านิยมการนับถือบุคคล (Personalism) คนไทยถือว่ามีความสำคัญที่สุด และการที่จะดำรงชีวิตอย่างสุขสบายหรือความอยู่รอด ต้องรับรู้ความสำคัญของบุคคลอื่น เช่น บุคคลที่อาจให้คุณให้โทษแก่ตน ทำให้เกิดค่านิยมรองหรือค่านิยมเสริม(associate theme) 2 กระแสคือ

- 1.1 ลัทธิปัจเจกชนนิยม (Individualism) คือความถือตนเป็นใหญ่ พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งสนองตอบความต้องการของตนเป็นสำคัญ โดยขาดการเคารพระเบียบกฎเกณฑ์

- 1.2 ความไม่ชอบขัดแย้ง (Permissiveness) หมายถึงการไม่ชอบซักถามด้วย

2. ความนิยมเรื่องรักความสุข ถือความรื่นเริงเป็นกำไรชีวิต จึงควรหาความสนุกสนาน ค่านิยมเสริมความรักสนุกคือ

- 2.1 การเน้นการบริโภคปัจจุบัน มีการใช้สอยทรัพย์สินตามสบาย

- 2.2 ความไม่ชอบงานหนัก โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้สมองหรือแรงงานอย่างหนัก

- 2.3 ความนิยมคนใจกว้างและใจนักเลง เช่นการเอื้อเฟื้อโดยไม่คำนึงถึง การสูญเสีย กล้าได้กล้าเสีย

3. ความเชื่อเรื่องบุญกรรม

ฐาปนพร สิงห์โกวินท์ (2543 : 14) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมว่า องค์กรก็ตามระบบวัฒนธรรมแม้จะแตกต่างกันบ้าง แต่ภายในขอบเขตของวัฒนธรรม บุคคลแต่ละคนย่อมมีความประพฤติโดยอาศัยประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตเป็นรากฐาน วัฒนธรรมจะปรุงแต่งให้บุคคลมีพฤติกรรมตามแนวทางของสังคมซึ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะวัฒนธรรมเป็นรูปแบบและแนวทางในการดำเนินชีวิต กำหนดทัศนคติตลอดจนความเชื่อและค่านิยมต่าง ๆ ให้แก่บุคคล แม้ว่าวัฒนธรรมบางอย่างในสังคม จะเป็นเรื่องธรรมดาสามัญ เป็นเรื่องวิถีชีวิตส่วนตัว ซึ่งสังคมถือว่าไม่สำคัญ แต่ก็มีวัฒนธรรมบางอย่างที่มีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการขัดขวาง หรือส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาสังคม

ทิพย์รัตน์ อติวัฒนชัย (2550 : 23) ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่คนในองค์กรได้ร่วมกันสร้างแบบแผนภายในองค์กร โดยมีผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดทิศทางและให้นโยบายหรือแนวทาง โดยมีจุดมุ่งหมายหรือความตั้งใจที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน โดยการให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมยึดถือปฏิบัติตามรูปแบบนั้น แนวทางที่องค์กรยึดถือ อาทิเช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ค่านิยม ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กรต้องมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้สำเร็จร่วมกัน โดยใช้ประสบการณ์และระยะเวลาที่พอจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะ ทั้งความเชื่อ ความคิดเห็น ประสบการณ์ร่วมกันอย่างเหนียวแน่นที่ทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะร่วมยึดถือปฏิบัติสืบทอดให้องค์กรมีชื่อเสียงจนกระทั่งประสบความสำเร็จในที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุญคณี ปลั่งศิริ (2548 : 6) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นประเพณี เป็นแบบอย่างที่อยู่ปฏิบัติของชุมชนหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เช่น ในชุมชน ในองค์กร ถึงในระดับประเทศ วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์กร เพราะการปรับโครงสร้างขององค์กรอาจเป็นเพียงการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นการอบรมการปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่ใช่กฎ ระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เช่นเดียวกับกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับในองค์กร แต่จะเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร โดยสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ และอื่น ๆ ขององค์กร วัฒนธรรมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากองค์กรใด ๆ ที่มีวัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) และไม่มีมียืดหยุ่น ก็จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ จะกลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรวัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นกรอบบังคับ หรือรูปแบบในการทำงานขององค์กร ที่จะถูกถ่ายทอดจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545:32) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยผู้นำที่ต้องใส่ใจต่อวิถีชีวิตองค์กร แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือ การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การเสริมสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ การเสริมสร้างความภูมิใจในองค์กร การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ การสืบทอดในประเพณีวัฒนธรรม มีการสื่อสารแบบเปิด

วิศิษฐ์ สงวนวงค์วาน ([Online] : Available) เพราะความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ ต้องเกิดจากความรักขององค์กร การทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้ โดยอาศัยความรู้ด้าน Information Technology มาปรับวิธีคิดโดยกระบวนการวิจัย การนำความรู้ด้าน Management of Information System และอาศัยแรงกระตุ้นจากองค์กรภายนอก

ศิริทิพา คำนคร (2544 : 19) วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอเมื่อบุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในหน่วยงาน ตลอดจนในโอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงาน

สนธิ สมัครการ (2533 : 60) กล่าวถึงจุดด้อยของวัฒนธรรมไทยซึ่งเป็นสาเหตุให้สังคมไทยพัฒนาไปอย่างเชื่องช้าและควรแก้ไขดังนี้

1. ความยึดถือตัวบุคคลมากเกินไป ทำให้เกิดข้อขัดแย้งในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง
2. ความรักเสรีโดยปราศจากขอบเขต ไม่เคารพเกรงกลัวกฎหมาย ชอบทำอะไรตามใจตนเอง
3. ความเชื่อถือหรือยึดถือในเรื่องไสยศาสตร์ โชคลาง และชดาดกรรมต่าง ๆ ยังมีอยู่มาก

สมนึก แต่งเจริญ (2535 : 5) กล่าวว่า ขณะนี้วัฒนธรรมไทยสมัยใหม่เกิดขึ้นในวงราชการและสังคมไทยโดยทั่วไป วัฒนธรรมไทยใหม่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทยส่วนรวม วัฒนธรรมใหม่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมที่นำเข้ามาจากประเทศตะวันตก ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะประชาธิปไตย เสรีนิยมให้เสรีภาพส่วนบุคคลเต็มที่ ทุนนิยมที่ให้ความสำคัญของเงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์และนักธุรกิจ รวมทั้งเน้นความสำคัญของการรีบเร่งบันเทิงใจหลากหลาย รูปแบบและการบริโภคเพื่อแสวงหาความสุขทางกายอีกด้วย โดยมีลักษณะสำคัญคือ

1. ความอยากได้ทุกสิ่งจนลืมหักตา หรือสร้างกตিকাใหม่สำหรับตนเองและพรรคพวก
2. ความวุ่นนอนสอนยาก เอาแต่ใจตนเองจนนำไปสู่ความขัดแย้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ขาดความสามัคคี
4. การมีบุคลิกภาพผิดใจการ
5. ความประมาท
6. ขาดความรับผิดชอบ

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2536 : 10) วัฒนธรรมเป็นวิถีคิด และวิถีชีวิต (ระบบคิด ระบบความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรม) ของกลุ่มชนหรือสังคม ที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่ม ที่มีวิถีดังกล่าว

สุพัตรา สุภาพ (2538) (อ้างถึงใน ฐาปนพร สิงห์โกวินท์. 2543 : 12) อธิบายวัฒนธรรมเอาไว้ว่า วัฒนธรรม มีความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างอันเป็นแบบแผนในความคิดและการกระทำ ที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคม ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือสังคมใดสังคมหนึ่ง มนุษย์ได้สร้างกฎเกณฑ์ วิชาการในการปฏิบัติ การจัดระเบียบตลอดจนความเชื่อ ความนิยม ความรู้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการควบคุมและใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ

Gordon (1973) (อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤธี. 2540 : 104) กล่าวว่า องค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์กรได้แก่ ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยมของมนุษย์ และ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติมาตรฐานความประพฤติและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่หน่วยงานเคยใช้ได้ผลในอดีต และพยายามถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังนำไปยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี ศีลธรรม ความคาดหวัง นิสัยใจคอ กฎหมายและสมรรถนะของกลุ่มคนหรือองค์การ ภารกิจ ผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมต่าง ๆ

Malinowski Bronislaw (1945 : 166-167) กล่าวถึง วัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นระบบใหญ่ระบบหนึ่งในสังคมที่ประกอบด้วยระบบต่าง ๆ ดังนั้นการศึกษาจึงควรตั้งฐานคติ (Assumption) ไว้ 3 ข้อคือ

1. วัฒนธรรมมีการปรับตัวอยู่เสมอ
2. วัฒนธรรมมีการผสมผสาน
3. วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Mcgrill & Slocum (1994) (อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤธี. 2540 : 107) พบว่าองค์การที่ฉลาดสามารถดำเนินกิจกรรมอย่างสง่างามได้นั้น มักมีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือมีความเปิดเผย โปร่งใส ไม่หมกมุ่น คิดอะไรในภาพรวม มีความคิดสร้างสรรค์ แปลกใหม่ เชื่อมมันศรัทธาในความคิดของตนเอง และเอาใจเขาใส่ใจเรา ตลอดจนลูกค้า ซึ่งในทางวิชาการเชื่อว่า ข้าราชการที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน

Sackman (1985) (อ้างถึงใน ศิริทิพา ค่านคร. 2544 : 19) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมติฐาน (basic assumption) และหรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกัน ภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การ

Ernest, L. Schusky and Patrick, T. Culbert (1967 : 35-36) กล่าวว่า วัฒนธรรมหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ได้มาจากการเรียนรู้ทางสังคมในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม ดังนั้นจึงหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ได้เรียนรู้จากบุคคลอื่น การกระทำของมนุษย์แทบทุกอย่างเป็นวัฒนธรรมหรือได้รับอิทธิพลโดยตรงมาจากวัฒนธรรม

Senge (1990) (อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤธี. 2540 : 105) กล่าวว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จมักมีวัฒนธรรมองค์การของความใฝ่รู้ ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองและผู้อื่น ที่ Senge เรียกว่า Learning Organization โดยมีลักษณะขององค์กรดังนี้

เองสารานเป็นเอกสารทสงวนเวสสารทบการเชิงานเพอการศึกษเทานน เมอนุญเตเห็นาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. คิดอะไรในภาพรวม
2. เชื่อมั่นและศรัทธาในความคิดของตนเอง
3. คิดแก้ปัญหาในกรอบทฤษฎี
4. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน
5. เรียนรู้เป็นทีม

สรุปแล้ววัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานหรือแบบแผนในการปฏิบัติของพนักงานในองค์กร เป็นแบบแผนความคิดความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานในองค์กรให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น

### 2.5.3 การจัดการ

คำจำกัดความของ “การจัดการ” (Management) ตามที่บรยองค์ โตจินดา (2542 : 22-23) ได้กล่าวถึง คำว่า “Manage” ใช้ในภาษาอังกฤษ มาจากภาษาอิตาลี คือ “Managgiare” ซึ่งหมายถึง เข้าดำเนินงาน เข้าไปจัดการ (to handle) มาจากรากศัพท์ภาษาละติน “manus” หมายถึงมือ หรือทำงานด้วยมือ แต่ในระยะต้นศตวรรษที่ 16 “manage” หมายถึง การทำสงครามหรือการเข้าไปควบคุมการดำเนินการ การอำนวยการ เมื่อเติมคำว่า “ment” เข้าไปต่อท้าย “management” ที่ใช้เป็นคำนาม (noun) ซึ่งหมายถึง กระบวนการจัดการงาน การฝึกอบรมหรือการดำเนินการ ช่วงแรกใช้ในกิจการกีฬา ต่อมาใช้ในการจัดการบ้านเรือนและการบริหารการปกครองและการบริหารธุรกิจ ซึ่งคำว่า “การบริหาร (Administration)” หมายถึงนามธรรมและแบบอย่างราชการที่เป็นทฤษฎีหลักการหรือแนวความคิดและวิชาชีพ เช่นการบริหารธุรกิจ นโยบายบริหารประเทศ คณะผู้บริหารประเทศ ส่วนคำว่า “การจัดการ (Management)” จะใช้ในเชิงปฏิบัติ คือ ลงมือทำโดยเข้าไปดำเนินการจัดทำเรื่องนั้น ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การจัดการงานคลังและพัสดุ ทั้งนี้ McFarland ได้ให้ความหมายนัยที่เป็นกระบวนการจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการสร้างสรรค์ อำนวยการธำรงรักษาทรัพยากรและปฏิบัติการตามความมุ่งหมายขององค์กร โดยการประสานงานและแสวงหาความร่วมมือในการทำงานจากบรรดาบุคลากรขององค์กร

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 10-27) กล่าวว่า การจัดการมีความเป็นสากล (Universal) ที่ประยุกต์ให้การดำเนินงานในทุกองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยเฉพาะการพลวัตของสภาพแวดล้อมและกระบวนการโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่การแข่งขันกระจายไปทั่วโลก หรือที่เรียกว่า โลกไร้พรมแดน (Borderless World) ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถปล่อยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง แต่จะต้องบริหารงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติหรือที่เรียกว่า “กระบวนการทางการจัดการ (Management Process)” ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) หรืองานที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น และตรงเป้าหมาย เราสามารถกล่าวได้ว่า การจัดการมีหน้าที่สำคัญ 5หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุม นอกจากนี้ มัลลิกา ต้นสอน ยังได้กล่าวถึง การจัดการเป็นศาสตร์ใหม่เมื่อเทียบกับวิทยาศาสตร์ (Science) หรือสังคมศาสตร์ (Social Science) สาขาอื่น การจัดการเกิดขึ้นมาจากการพัฒนาการของโลกและสังคมขนาดใหญ่และซับซ้อน ทำให้ต้องจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การศึกษาการจัดการเริ่มได้รับความสนใจจากผู้บริหารตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดของอดัม สมิท (Adam Smith) ว่า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงแห่งสหราชอาณาจักร..กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารมอบหมายให้คนงานแต่ละคนทำงานเฉพาะที่ตนเองมีความถนัด โดยแบ่งงานทั้งหมดออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่เรียกว่า การแบ่งแยกงาน (Division of Labor) เราจะได้ผลงานในปริมาณที่มากกว่าการมอบหมายให้คนงานแต่ละคนทำงานทั้งหมดด้วยตนเอง แนวคิดของสมิท (Smith) จึงเป็นสมมติฐานที่สำคัญของการจัดการสมัยใหม่เริ่มต้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดการรูปแบบงานและโรงงานอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม การศึกษาด้านการจัดการกลับได้รับความสนใจอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 โดยสามารถแบ่งวิวัฒนาการของการจัดการ (Evolution of Management) ออกเป็น 4 แนวทางได้แก่

1. การจัดการแบบคลาสสิก (Classical Approached to Management)
2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approaches to Management)
3. การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approaches to Management)
4. แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่ (Modern Approaches to Management)

#### 1. การจัดการแบบคลาสสิก (Classical Approaches to Management)

การศึกษาการจัดการแบบคลาสสิก เป็นทฤษฎีการจัดการที่ได้รับความสนใจในสมัยเริ่มต้นของการตื่นตัวในการศึกษา ด้านการจัดการธุรกิจโดยนักวิชาการจะให้ความสนใจศึกษาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาการจัดการแบบคลาสสิกมีแนวคิดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ให้ความสำคัญกับการศึกษาระบบและกระบวนการทำงานโดยใช้หลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ เพื่อช่วยในการปรับปรุงการทำงานโดยใช้หลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ เพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

1.2 การจัดการแบบราชการ (Bureaucratic Management) โดย Weber อธิบายว่า องค์กรจะเป็นระบบที่แบ่งงานกันทำตามความถนัดและความชำนาญ งานจะถูกกระจายออกไปยังหน่วยงานย่อย และจัดแบ่งงานให้พนักงานรับผิดชอบในส่วนที่เขามีความชำนาญ โดยองค์กรจะต้องมีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ที่สมาชิกทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามอย่างชัดเจน และต้องปฏิบัติตามเท่าเทียมกัน นอกจากนี้พนักงานในแต่ละระดับจะถูกคัดเลือกโดยพิจารณาคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ตลอดจนผู้บริหารจะเป็นผู้จัดการอาชีพ (Professional Manager) ที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เพื่อสร้างผลงานซึ่งสัมพันธ์กับผลตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ

1.3 การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management) Fayol ให้ความสำคัญกับการวางแผนการจัดรูปร่างงาน การประสานงาน และการควบคุม ตลอดจนใช้เทคนิคเชิงประมาถ

ในการแก้ไขปัญหาผลิต นอกจาก Fayol จะเป็นบุคคลที่เริ่มกล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดการองค์กร(Organization) การสั่งงาน(Commanding) การประสานงาน(Coordinating)และการควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ยังเสนอหลักการจัดการ (Principles of Management) 14 ข้อ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) การยอมรับในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ(Authority and Responsibility )ระเบียบวินัย(Disipline)เอกภาพในการสั่งงาน(Unity of command) เอกภาพของทิศทาง (Unity of Direction) ประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว(Subordination of Individual to the General Interest) มีวิธีการให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration and Methods) การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Centralization) การจัดสายงานแบบ Scalar (Scalar Chain) ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกันในการบริหาร (Equity) ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure) การมีความคิดริเริ่ม (Initiative) ความสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Corps)

## 2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approaches to Management)

การศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรม เป็นแนวคิดทางการจัดการที่ให้ความสนใจกับการแสดงพฤติกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์การ เพื่อที่ผู้บริหารจะสามารถคาดการณ์ และแก้ไขพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามที่ต้องการ และก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างสูงสุด โดยที่การศึกษาเชิงพฤติกรรมประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญทางการจัดการต่อไปนี้

- 2.1 จิตวิทยาองค์การและอุตสาหกรรม (Industrial and Organization Psychology)
- 2.2 การศึกษาระบบสังคมในการจัดการ (Social System Approach to Management)
- 2.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)
- 2.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

## 3. การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Approaches to Management)

การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ เป็นการนำหลักการและเทคนิคของวิชาคณิตศาสตร์ และเครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการกำหนดสมมติฐานและสร้างแบบจำลองในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ ประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 วิทยาการจัดการหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Management Science หรือ Operations Research) เป็นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ ซึ่งประยุกต์แบบจำลองทางคณิตศาสตร์และสถิติ เพื่อกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในสถานการณ์การตัดสินใจต่างๆ เช่น การจัดส่วนผสมการผลิต การจัดสรรทรัพยากร การกระจายสินค้า การให้บริหาร การจำลองสถานการณ์ และพยากรณ์จำนวนประชากรในอนาคต เป็นต้น ซึ่งได้รับความสนใจและประยุกต์ในการบริหารธุรกิจนับตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 โดยเทคนิคเชิงปริมาณต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการทำ ความเข้าใจและคาดการณ์อนาคต

3.2 การจัดการด้านการดำเนินงาน (Operations Management) การประยุกต์เทคนิคเชิงปริมาณและการจัดการเพื่อปรับปรุงกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ (Transformation Process) และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะรวมถึงการออกแบบระบบงาน การพยากรณ์ความต้องการ การวางแผนการผลิต และการบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการคุณภาพมาตรฐานต่าง ๆ การจัดการด้านการดำเนินงาน ได้รับความสำคัญ ฐานะหน้าที่สำคัญทางธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ แต่ในอดีตการศึกษาจัดการด้านการดำเนินงานจะให้ความสำคัญกับการผลิตในภาคอุตสาหกรรม ทำให้มีชื่อเรียกว่า “การจัดการการผลิต (Production Management)” ปัจจุบันเทคนิคในการวิเคราะห์ปัญหาการผลิตถูกนำไปใช้ในกิจการด้านอื่น ทำให้ขอบเขตของวิชาขยายตัวครอบคลุมการบริการ ทำให้เปลี่ยนชื่อเป็น “การดำเนินงานหรือการปฏิบัติการ” ซึ่งมีความหมายครอบคลุมขึ้น

3.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) หรือ MIS เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารข้อมูลขององค์การ ซึ่งมักจะเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยผู้ใช้ (User) ในการจัดเก็บ ประมวล ค้นหา และจัดรูปแบบข้อมูลให้ตรงกับความต้องการใช้งานข้อมูล โดยผู้ใช้สามารถเรียกใช้ได้ในระยะเวลาสั้น ๆ ปลอดภัย และประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษายกเว้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนับสนุนการบริหารงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ ไอที (IT) ที่เชื่อมโยงข้อมูลขององค์กร ลูกค้า และสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานและตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

#### 4. แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่ (Modern Approaches to Management)

แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่ เป็นแนวความคิดทางการจัดการที่ได้รับการเสนอแนะและถูกกล่าวถึงในช่วงเวลาไม่นาน ซึ่งส่วนใหญ่จะตระหนักถึงการขยายขอบเขต จากแนวคิดเดิมที่พิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น โดยที่แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ที่สำคัญได้แก่

##### 4.1 การจัดการและการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking and Management)

แนวคิดทางการจัดการที่พิจารณาองค์การในฐานะระบบ (System) ที่มีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อม โดยระบบขององค์การจะเป็นกลุ่มของส่วนประกอบหรือระบบย่อย (Subsystem) ที่เกี่ยวข้องและต้องการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงหรือปฏิกริยาที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของระบบการมองภาพรวมของระบบ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหาอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจแก้ไขอย่างถูกต้องและครอบคลุม ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในส่วนอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบแบบลูกโซ่ต่อกัน

4.2 การจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Management) ถึงแม้การจัดการจะมีความเป็นสากล ที่สามารถประยุกต์กับทุกองค์การ แต่มีได้หมายความว่า ผู้บริหารจะใช้เทคนิคการจัดการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกเหตุการณ์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในองค์การหนึ่ง อาจจะเป็นผู้บริหารระดับธรรมดา เมื่อเขาต้องบริหารธุรกิจอื่น การจัดการเชิงสถานการณ์จะให้ความสำคัญกับตัวแปรและข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละเหตุการณ์

4.3 ทฤษฎี Z (Theory Z) William Ouchi ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการของธุรกิจอเมริกันและญี่ปุ่น โดยสรุปทฤษฎี A ทฤษฎี J และทฤษฎี Z ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการแบบอเมริกัน ซึ่งให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกชนที่พนักงานแต่ละคน จะรับผิดชอบและตัดสินใจในงานของตน บุคลากรจะมีการแข่งขันและประเมินผลงานตามความสามารถ ทำให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งและอาจจะต้องเปลี่ยนงานอย่างรวดเร็ว มีระบบควบคุมอย่างเป็นทางการ พนักงานจะให้ความสำคัญกับการทำงานและความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตน

ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกัน การรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกันแบบเป็นเอกฉันท์ การประเมินผลงานและการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ การเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่จะมีความมั่นคงในการจ้างงาน หรือระบบการจ้างงานตลอดชีพ เส้นทางอาชีพไม่เน้นความเชี่ยวชาญแต่จะเกี่ยวข้องและเกี่ยวพันกัน

ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการที่ผสมผสานแนวความคิดแบบอเมริกันและญี่ปุ่น โดยองค์การจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการจ้างงาน การตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบเป็นขั้นตอนและค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการ แต่มีระบบประเมินที่ชัดเจน การเติบโตในเส้นทางอาชีพมีความชัดเจนพอสมควร แต่จะเกี่ยวข้องกันในลักษณะของกรอบการจัดการ (Management) เป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยการใช้ศาสตร์ (Science) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใช้เห็นประโยชน์ของเอกสารนี้ กรุณาแจ้งให้เราทราบ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และศิลปะ (Art) รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่ดีและเหมาะสม นอกจากนี้ การจัดการ เป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยเน้นหลักเกณฑ์ในการจัดองค์การและการประสานหน้าที่ต่าง ๆ

บรยองค์ ไตจินดา (2542 : 25-26) กล่าวว่า แต่ก่อนถือว่า การจัดการให้ได้รับผลสำเร็จนั้นเป็นศิลปะ แต่ในปัจจุบันนี้เป็นศิลปาการ ใช้ความสามารถหรือทักษะในการดำเนินงานให้ได้รับความสำเร็จ การจัดการจะสำเร็จหรือไม่แค่นั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการจัดการของผู้จัดการเป็นสำคัญ ต่อมาการศึกษาอย่างเป็นระบบมีหลักการในการจัดการและความจำเป็นในการปรับปรุงหลักการให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ ๆ จึงกลายเป็นศาสตร์ (Science) หรือวิทยาการหรือ เทคโนโลยี (Technology) มีการคิดค้น วิจัยและพัฒนาอย่างกว้างไกลมาก

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 31-36) แยกความหมายของการจัดการเป็น 3 ประเด็น คือ ประเด็นแรก การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์การ ประเด็นที่สอง การจัดการเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ กับการกำหนดจุดหมายขององค์การและแปรเปลี่ยนจุดมุ่งหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งความหมายนี้ผู้จัดการจะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) มีการประสานงาน (Co-ordinated) และความร่วมมือร่วมใจจากทรัพยากรมนุษย์ (Co-operative human efforts) ขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่จะมีชื่อต่าง ๆ กัน ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน เช่น Henri Fayol และทรงเสนอว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การพยากรณ์และการวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม และประเด็นที่สาม การจัดการคือกลุ่มของผู้จัดการ คือบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหรือจัดการกิจการต่าง ๆ ในองค์การ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและประสานงานให้สมาชิกในองค์การสามารถดำเนินการไปในทิศทางร่วมกัน โดยแบ่งระดับการบริหารของคณะบริหารที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การเป็น การจัดการระดับสูง (Top Management) การจัดการระดับกลาง (Middle Management) การจัดการระดับต้น (Lower Management) นอกจากนี้ พะยอม วงศ์สารศรี ยังได้กล่าวว่า การจัดการเป็นวิทยาศาสตร์ (Management is a Science) เพราะองค์ความรู้ (Body of Knowledge) มีลักษณะเป็นระบบและหลักการต่าง ๆ ได้ผ่านกระบวนการศึกษาอย่างต่อเนื่องจากนักวิจัย และการจัดการเป็นศิลปะ (Management is also an Art) การจัดการเป็นวิธีการนำความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญศึกษาไปประยุกต์ให้องค์การบรรลุผลดังที่ปรารถนา จนมีผู้กล่าวว่า การจัดการเป็นศิลปะของศิลปะ (Management is the Art of Arts) เพราะการจัดการจะต้องใช้เทคนิควิธีการจัดองค์การ และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ฉะนั้นวิทยาศาสตร์และศิลปะจึงเป็นสิ่งที่ประกอบซึ่งกันและกัน ให้เกิดภาพที่สมบูรณ์ เหมือนเหรียญที่มีด้านหัวและด้านก้อย ต้องมีความสมดุลระหว่างด้าน 2 ด้าน จึงทำให้งานนี้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

วิโรจน์ สารรัตน์ และ อัญชลี สารรัตน์ (2545 : 63) การจัดการคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมตัวกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่อาจดำเนินการให้สำเร็จลงได้โดยลำพัง โดยที่มนุษย์ใช้องค์การเพื่อมุ่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว องค์การจึงเป็นที่รวมของทรัพยากรต่าง ๆ และองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะประเภทใดต่างก็มีการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม จึงจำเป็นต้องมีการจัดแบ่งงาน แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการใช้การจัดการหรือการบริหารเป็นเครื่องมือ ช่วยให้การรวมตัวกันของทรัพยากรและการร่วมมือกันทำงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผล ซึ่งองค์การจะมีประสิทธิผลเพียงใด และดำเนินไปโดยประส

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการในองค์กรนั้น

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537 : 4) การจัดการเป็นกระบวนการที่จัดให้บุคคลกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย การจัดการเป็นการทำงานให้เสร็จโดยอาศัยผู้อื่น

สมคิด บางโม (2538 : 29) กล่าวว่า การจัดการคือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สุกานดา ตปนียางกูร (2534 : 8) ให้ความหมายการจัดการ คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น (Management is getting things done through other people)

Bennis, W. & Nanus, B. (1985 : 72) ให้ความหมายของการจัดการ คือ กระบวนการกิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในอันที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสถานะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมของกลุ่มบุคคล

Dale (อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. 2537 : 41) ให้ความหมายของการจัดการ คือ กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

Edvinson, L. (2000 : 44) กล่าวว่า ทักษะความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลสามารถแปลงความรู้และความสามารถส่วนตัวไปสู่องค์กรได้ อันมีจุดประสงค์สำคัญนอกเหนือจากการจัดการอื่นใด ซึ่งองค์กรควรจะต้องเริ่มต้นดำเนินการพัฒนาองค์กร ในด้านทรัพยากรมนุษย์จากการนำความรู้ความสามารถมาบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต ทรัพยากรความรู้ที่ได้รับการเก็บรวบรวมจะไม่สูญสิ้นเมื่อคนนั้นได้นอกจากการจัดการ สามารถพัฒนาสร้างสรรค์ต่อยอดความรู้ให้ก้าวหน้าต่อไป เป็นความรู้ที่ถูกสร้างและสั่งสมจากประสบการณ์ที่มีมายาวนานก่อนที่จะเกิดแนวคิดหรือหลักการพื้นฐาน

Hitt and Others (อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. 2537 : 41) ให้ความหมายของการจัดการว่า คือ การผสมผสานและประสานทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะที่จะนำไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างได้ผลที่สุด

Lambert, E. Tom (1996 : 42) ได้กล่าวเอาไว้ว่า เพราะผู้นำเชื่อว่าความรู้และความชำนาญนั้นสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ใช่เพียงลำพังคนเดียวเท่านั้น แต่เพื่อสำหรับทุกคนทั้งองค์กร องค์กรมีอิสระในการเลือกใช้ประโยชน์จากสิ่งนี้ได้อย่างคุ้มค่าก็ขึ้นอยู่กับองค์กรที่จะเรียนรู้อะไร ก็ยอมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ

Massie (อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. 2537 : 41) ได้ให้ความหมายของการจัดการเอาไว้ว่า การจัดการคือ เป็นกระบวนการ (Process) ที่กลุ่มผู้จัดการใช้เพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งกระทำการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

Spender, J. (2002 : 76) ซึ่งวิธีการนำความรู้ในตัวบุคคลมาถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เกี่ยวกับความเข้าใจวิธีการแต่ในทางปฏิบัติบางสถาน การณ์ย่อมเกิดความผันแปรมากมาย หากไม่มีวิธีการใด ที่นำมาบริหารจัดการการกระทำที่ถูกจำกัดโดยตัวเรา โดยการทำงานหรือบริหารจัดการตามวิธีการตามแต่ละองค์กร วิธีการสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นเพื่อที่จะปฏิบัติตามและอ้างอิงได้ ยังเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลที่ไม่เกิดความเชื่อมโยงมาสู่ภาวะปัจจุบัน ซึ่งองค์กรย่อมจะต้องมีการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามแนวทางที่มุ่งหวัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากความหมายของการจัดการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ดังนั้นการจัดการจึงมีความสำคัญต่อสังคมและองค์กรเป็นอย่างมาก

#### 2.5.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 64 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิต และมีการให้แรงจูงใจแก่ผู้ผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งนี้โดยเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม

ทิพย์รัตน์ อติวิเศษชัย (2550 : 26) กล่าวโดยสรุปเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เกิดจากการมีความเชื่อ ค่านิยม วิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจนที่ผู้นาองค์กรกำหนด อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาสร้างให้เป็นฐานความรู้อันเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำสิ่งที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาบันทึกลงในสารสนเทศ เพื่อเผยแพร่ภายในองค์กรและสร้างเครือข่ายความรู้ร่วมกับโลกภายนอกในด้านต่าง ๆ อันเกี่ยวกับองค์กรและวิชาการอันเป็นเครือข่ายที่มุ่งสร้างประโยชน์และคุณค่าต่อสังคม เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ไม่ฝังเก็บไว้อันนำมาถ่ายทอดให้เป็นรูปร่างและเครือข่ายมีส่วนร่วมกันขัดเกลาสิ่งที่ถ่ายทอดนั้น จนเป็นคุณค่าที่ใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน

บดีนทร์ วิจารณ์ (2547 : 16) กล่าวว่า จากพื้นฐานที่มีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ส่วนใหญ่ระบบสารสนเทศแต่ละระบบยังแยกกันอยู่ ไม่ได้มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กัน ในปัจจุบันจึงได้มีการพัฒนาเพื่อต่อยอดระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ให้สามารถเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของสารสนเทศระหว่างระบบ โดยการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (Relational Data Base) ให้ถึงกันและจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouses) ร่วมกันเพื่อให้สามารถดึงฐานข้อมูล นำไปใช้ประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ดำเนินการวิเคราะห์ เกิดเป็นความรู้และตัดสินใจเชิงธุรกิจได้ ร่วมกับข้อมูลเชิงธุรกิจและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น

วิจารณ์ พานิช (2547 : 22) กล่าวว่า การสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจและภาคภูมิใจ มีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการได้แก่

1. ความสามารถในการเรียงถ้อยร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจและเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าเกิด Sense of Direction
  2. ความสามารถในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของ Project Team
  3. ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้น ในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร
  4. ความสามารถในการเลือกคนสำหรับทำหน้าที่ผู้นำของ Project Team
  5. ทักษะในการ สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์ (Creative Chaos) ให้แก่ Project Team เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
  6. ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง (Commitment) ของการจัดการความรู้ หันมาใช้ประโยชน์ด้านการค้า
- ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 7. ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

วิศิษฐ์ สงวนวงศ์วาน ([Online] : Available) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าทางด้าน Computer ในปัจจุบัน เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มากขึ้นเรื่อย ๆ จนไม่อาจจินตนาการถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ส่งผลให้ความก้าวหน้าทาง IT (Technology Information) เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ตลอดเวลา และมีจำนวนมากมายมหาศาล ระบบ Internet ซึ่งสามารถเชื่อมโยงทุกแห่งบนโลกใบนี้ได้อย่างมหัศจรรย์ ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ได้อย่างไม่มีข้อจำกัด ปัญหาจึงอยู่ที่ เราจะนำความรู้ส่วนไหนมาใช้จึงจะเหมาะสม คำกล่าวที่ว่า Knowledge is Power จะเป็นจริงก็ต่อเมื่อ Knowledge นั้นสามารถทำให้องค์กรของเราพัฒนาคุณภาพไปได้เหมาะสม ต่อเนื่อง มั่นคง และยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2554 : 18) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 64 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิต และมีการให้แรงจูงใจแก่ผู้ผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งนี้โดยเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม

Lambert E. Tom (1996 : 35) ระบุว่า การติดต่อสื่อสารคือ รูปแบบศิลปะ การสื่อสารคือการเปิดเผย การแสดงความคิดเห็น ความกระตือรือร้น การไม่วางท่า การเสร็จสิ้นสมบูรณ์ มั่นคงและที่เกิดขึ้นในเวลาอันเหมาะสม ซึ่งพัฒนามาจากความไว้วางใจ ขณะที่ทำสิ่งหนึ่งด้วยกันและเกิดเป็นความสำเร็จ ช่วยสร้างความไว้วางใจภายในทีม บทบาทของเหตุผลและอารมณ์ในการสื่อสารสามารถชักจูงให้เกิดความเข้าใจ และช่วยให้ประสบความสำเร็จในทีม

### 2.5.5 การติดตามผล

ในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ จำเป็นต้องมีการติดตามผล เพื่อจะได้ข้อมูลย้อนกลับ ช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องอะไรบ้างเพื่อจะได้เป็นข้อมูลนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น ดังนั้นการติดตามผล เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำอยู่หรือได้ปฏิบัติบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามการติดตามผลไว้ดังนี้

กัญญา เกิดโพธิ์ทอง (2532 : 23) ได้สรุปถึงการติดตามผลว่า การติดตามผลเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งจะดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผู้ที่จบการศึกษาออกไปประกอบอาชีพ ประสบปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร เพื่อจะได้ผลสะท้อนกลับมายังสถานที่ให้การศึกษาต่อไป

จิระรัตน์ ศุภต์กาญจนากุล (2525 : 7) กล่าวว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานหมายถึง การติดตามประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของครูประจำการในด้านการสอนวิชาการ การแนะแนว และปกครองชั้น มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพครู โดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะการตอบเป็น มาตรการส่วนประมาณค่า เป็นเครื่องมือในการวัดและแปลออกมาในรูปคะแนน ซึ่งทำให้ทราบได้ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

รัชนิวรรณ อุทัยศรี (2525 : 15) ได้กล่าวว่า การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ทราบผลการติดตามเพื่อนำมาแก้ไขจุดบกพร่องเพราะโดยปกติหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ จะยังคงให้พนักงานผู้นั้นมีค่าผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นที่น่าพอใจ และถ้าหากผลการติดตามประเมิน อยู่ในขั้นต่ำก็ย่อมจะสะท้อนการบริหารงานของหน่วยงานองค์กรที่ดำเนินไปอย่างขาดประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประทีป เมธาคุณวุฒิ (2525 : 34) ได้กล่าวว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นการที่จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น ทราบสภาวะการทำงานของผู้ที่จบการศึกษาและการที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่จบการศึกษา เสนอความคิดเห็นที่จะช่วยให้สถาบันการศึกษาทราบชีวิตความเป็นไปในสถานที่ทำงานที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนและก่อให้เกิดความเข้าใจดีและยอมรับการทำงานซึ่งกันและกัน

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 5-6) การติดตามตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้ทบทวนประมวลผลและปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เอื้อหรือมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการติดตามผล ทิศทางและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ที่ชัดเจน ของการจัดการความรู้ องค์การจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่ออะไร เพื่อจะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้น มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อจะให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ จะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การ

## 2.6 กลยุทธ์การจัดการความรู้

คำว่า กลยุทธ์ มีรากฐานมาจากคำของกรีกในช่วงระหว่าง 400 ปีก่อนคริสตกาล และเป็นคำที่ใช้กันในความหมายของศิลปะและศาสตร์ที่เป็นยุทธทางทหาร ต่อเมื่อไม่นานมานี้เองที่คำนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างมากมายในการบริหารในองค์การ คำว่ากลยุทธ์นี้มีน้ำหนักที่แท้จริงก็คือ การบอกถึงวิธีการที่จะให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทรัพยากร ที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะจะช่วยให้องค์การดำเนินไปอย่างมีทิศทาง และบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์ไว้ดังนี้

นฤมล พดุกษศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 67-68) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในองค์การว่า มีวิธีดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติ ในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบเทียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญ ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ต่อการเป็นองค์กรที่จะมีการใช้การจัดการความรู้แล้วจึงสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้สมาชิกทุกคนร่วมรับรู้ถึงความจำเป็น ในการพัฒนาความรู้ ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คน จะได้รับเพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันในลำดับต่อไป

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หัวใจสำคัญในความสำเร็จของการนำระบบการบริหารใหม่มาใช้ปฏิบัติการ จะอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ การตั้งใจมุ่งมั่นดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้ร่วมมือกัน จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมา เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน โดยการชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ภายนอก

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสนใจ ให้การสนับสนุน และผลักดันทุกวิถีทาง จะต้องมีการติดตามนำเสนอความคืบหน้ากันในที่ประชุมปลูกฝัง โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบ ในกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่จะ เป็นโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพ ให้แก่ทุกๆ ทีมงาน ในอันที่จะร่วมกันบริหารความรู้

**ปรับตัว** เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ประกอบไปด้วย หัวหน้าทีม และผู้ร่วมทีม จะร่วมมือกันเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิม ร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ผนวกเข้ากับระบบการปฏิบัติงาน

### 3. พัฒนารูปธรรมของการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

3.2 การจัดทำโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย เครื่องมือและอุปกรณ์ รวมทั้ง สถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ สมาชิกทุกคนในองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 ระบบการบริหาร ระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาตัวสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กร ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องของ

4.1 ทักษะคติ และค่านิยม

4.2 ทักษะและความสามารถ

4.3 ภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม

5. การวัดผลการเรียนรู้ การวัดผลพัฒนาการของการเรียนรู้แบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

5.1 เป็นรายบุคคล

5.2 ผลตามกิจกรรม

5.3 ผลจากตัวระบบ

การจัดการความรู้จะต้องเริ่มมาจากการมีแนวทาง และกลยุทธ์ที่ถูกต้อง โดยดำเนินไปตามขั้นตอน ทั้ง 5 ขั้นตอน และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคประการสำคัญ ๆ ความรู้ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือเป็นขององค์การใด ๆ จำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ แล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นความรู้ที่จะสรรค์สร้างความสำเร็จก้าวหน้า

บุญดี บุญญากิจ นางลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย ดิสพงษ์ พรชนกนาถ ปรียวรรณ กรรณล้วน (2547 : 47) กล่าวว่า การนำแนวคิดการจัดการความรู้ “KM” ในการบริหารจัดการหน่วยงานราชการ อย่างกรมสรรพากร(Inland Revenue Authority of Singapore: IRAS)สังกัดกระทรวงการคลังของ ประเทศสิงคโปร์ ได้มีการบริหารจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นเนื่องจากการที่มองว่าหากต้องการบรรลุเป้าหมาย องค์การ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน การให้บริการ การสร้างศักยภาพ และความพึงพอใจให้แก่พนักงานในองค์การหรือให้องค์การประสบผลสำเร็จ เป็นองค์การชั้นนำ ยั่งยืนนั้น ต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้น KM ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ จึงเริ่มนำ KM มาใช้อย่างจริงจังในองค์กร ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ซึ่งสอดคล้องกับแผนการ ดำเนินการขององค์การซึ่งมีการจัดทำทุก 5 ปี ปัจจุบันอยู่ในช่วง 2546-2550 ที่มีการกำหนดให้นำ KM มาใช้ เพื่อให้เป็นองค์การที่มีการบริหารกิจการที่ดีอย่างยั่งยืน ในยุคที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศนี้ โดย กระบวนการทำแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ในการกำหนดกลยุทธ์ความรู้ เริ่มจากการทำแผนที่กระบวนการ

เอ็กสตรีนเป็นเอ็กสตรีนทูลงวันเวส หรือเป็นการเชิงเนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ขอสงวนสิทธิ์ในไปเซบรีเซอชันทนาการค้า ไม่ว่ารณใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นว่า KM ช่วยให้อิสร บรลวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนทำให้เห็น ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ความรู้และกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นประโยชน์ ให้มีความสำคัญในการทำ KM โดยปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำ KM คือ ต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหาร มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ทั่วทั้งองค์กรเข้าใจตรงกัน กำหนดกรอบการทำที่ชัดเจน สร้างช่องทางที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ โดยไม่มองเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว และมีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรก่อน ในการทำในสิ่งที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์

มนต์ชัย อโณวรรณพันธ์ (2542 : 42) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือ การวางแผนกำหนดวิธีการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์มีองค์ประกอบดังนี้

1. พิจารณาโอกาสและข้อจำกัด จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมโยงไป ถึงเรื่องทั้งหมด ตั้งแต่นโยบาย และสภาวะการแข่งขันต่าง ๆ ต้องประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเป็นโอกาสและอาจเป็นข้อจำกัดด้วยพร้อมกัน
2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ ต้องประเมินถึงความเข้มแข็ง และอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ กลยุทธ์ที่ตั้นนั้นจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากข้อดีขององค์การ ขณะเดียวกันต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด
3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ เป็นการรวบรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่วมกันกับข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่
4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากและต้องมีการใช้ดุลพินิจอย่างมาก ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้การพิจารณากระทำได้ยาก เพราะปัญหาไม่อาจมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในอนาคตได้อย่างชัดเจน
5. การดำเนินการตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยมีการพัฒนาแผนต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้
6. การประเมินกลยุทธ์ จะต้องกระทำตลอดเวลาเพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่

สมชาย ภคภาสวณิช (2542 : 281-284) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นถือว่าเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือส่วนที่วางด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่วางด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้ในรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขเวลาในทุกอณู ก็จะถูกกำหนดเพื่อให้มีความสัมพันธ์ต่อกัน ในการผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ ความจริงนั้น แม้การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อให้ปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังจะเห็นได้ว่า ภารกิจที่ถูกต้องจะกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของการมีดุลยภาพ (Balanced) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้ว จะเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับภายในประเทศ บนพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Economy) อันมีความเร็ว(Speed)เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งนั้น องค์การที่ว่าจะเป็นในระดับมหภาคเช่น ประเทศหรือองค์กรในระดับจุลภาค อันได้แก่หน่วยงานภาครัฐ และธุรกิจภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวหรือองค์การในระดับจุลภาค อันได้แก่หน่วยงานภาครัฐ และธุรกิจภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันในระดับโลก (Global Competition) ที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้นตลอดเวลา โลกในยุคสังคมสารสนเทศนั้น องค์การต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) อันเป็นผลจากการเปิดเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของประเทศเกิดใหม่ (Emerging Economies) และการรวมกลุ่มในภูมิภาคต่าง ๆ (Regionalism) องค์ประกอบส่วนหนึ่ง ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันก็คือ แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวทางดังกล่าวนี้ นับวันจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นต่อการบริหารองค์กรและต่อธุรกิจของไทย ซึ่งยังอยู่ในสภาพที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงได้ วิฤติเศรษฐกิจไทยที่เกิดขึ้นเป็นเพียงภาพฉายของปรากฏการณ์ของช่องว่างที่เรียกว่า “ช่องว่างเชิงกลยุทธ์”(Strategic Gap) ระหว่างการบริหารของธุรกิจไทยกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และนับวันช่องว่างเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะขยายห่างกันขึ้นทุกที องค์การภาครัฐและธุรกิจของไทยจึงมีความจำเป็นในการปรับโครงสร้างการบริหารขนาดใหญ่ (Major Restructuring) ในอนาคตเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว และขยายขีดความสามารถเพื่อเผชิญกับการแข่งขันในระดับโลก (Global Competition) ในบริษัทดังกล่าว การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการจัดการองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไทย ไม่ว่าจะจะมีขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็กก็ตาม องค์ประกอบของการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและธุรกิจส่วนหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีใจอยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบบริหารที่ดี แต่อยู่กับองค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ มากกว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์(Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็น การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารการจัดการ ประเทศหรือองค์กรใดที่ประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบขององค์กรอื่น ๆ ที่ขาดแคลนบุคลากรประเภทนี้ การสร้างทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เกิดวิธีการคิดในเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า “จิตวิญญาณนักกลยุทธ์”(Mind of Strategist)จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร จะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต

สังคมไทยกำลังเข้าสู่ศตวรรษแห่งยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ที่เกิดการแข่งขันไร้พรมแดน (Boderless World) ด้วยระบบความเร็ว แห่งการเปลี่ยนแปลง การบริหารเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเป็นมาตรฐานโลก (World Cladd) องค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันดังกล่าว ก็คือ การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง ในการบริหารงานที่ผู้บริหารและหน่วยงานต้องกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยใช้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทรัพยากรการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การวางแผนจึงเป็นการเชื่อมโยงอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยใช้ข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่มากำหนดทางเลือกและวิธปฏิบัติ การใช้การคิด วิเคราะห์และตัดสินใจว่า จะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ภายใต้การควบคุมกำกับให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

สมยศ นาวิการ (2540 : 63) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์คือกลวิธีในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุภารกิจ หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การนี้ นับว่าเป็นเรื่องยุ่งยากสลับซับซ้อนเป็นอันมาก ซึ่งอาจแยกแยะออกได้เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด คือ การตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถึงโอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งสิ่งที่ต้องทำก็คือการต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องทั้งหมดทุกอย่าง นับตั้งแต่นโยบายของบริษัท และสภาวะการแข่งขันต่าง ๆ จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่อาจจะเป็นโอกาส และสิ่งที่อาจจะเป็นข้อจำกัดด้วยพร้อมกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้สิ่งที่จำเป็นต้องทำก็คือ ต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และประเมินต่อไปถึงผลกระทบของสิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบองค์การเพียงเล็กน้อย ก็จะทำให้มีผลต่อการเสี่ยงขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงข้าม ถ้าหากองค์การใดมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ หรือขนาดปานกลาง แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มาก ก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงต้องมีมากด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงสิ่งที่ต้องควบคุมกันและต้องทำพร้อมกัน อีกด้านหนึ่งก็คือ การต้องประเมินถึงความเข้มแข็งและอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร ทั้งในด้านการขายและการตลาด การผลิต บุคลากรที่มีอยู่และอื่น ๆ กลยุทธ์ที่ดั้นด้นย่อมต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากข้อดีขององค์การที่มีอยู่ และในเวลาเดียวกัน ก็จะต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือการรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่วมกันกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ก็โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือเป็นผลดีต่อการทำงานของกิจการมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

สำหรับกิจการที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันมานั้น ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าทางเลือกที่ง่ายที่สุด คือ การดำเนินกิจกรรมที่ทำอยู่ให้ต่อเนื่องไปเหมือนเช่นที่เคยทำมา แต่ในความเป็นจริงแล้ววิธีนี้จะทำได้เฉพาะสำหรับช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น

ในทุกวันนี้กิจการส่วนมากต่างต้องทำการปรับหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมมักจะเกิดขึ้นบ่อย ๆ มิได้ขาดระยะ ดังนั้น จึงเป็นการจำเป็นยิ่งที่จำเป็นต้องมีการคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา เพื่อมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ใช้เดิม เพื่อสำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานและการทำงานด้านต่าง ๆ ต่อไป

ในขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์นี้ นับว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการต้องคิดสร้างสรรค์โดยต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้างและมีการมองการณ์ไกล ที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก การพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์พื้นฐานนั้น นับว่าเป็นเรื่องทำได้ยากและต้องมีการใช้ดุลพินิจอย่างมาก ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้การพิจารณากระทำได้ยากก็เพราะปัญหาการไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจน ตลอดจนจน

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การไม่สามารถมีข้อมูลที่เพียงพอตนเอง ดังนั้นการจะตกลงได้ว่าระดับการเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรอยู่ที่ระดับไหนนั้นเป็นเรื่องที่กำหนดได้ยาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมและปรัชญาทางการบริหารเป็นสำคัญ และก็อาจจะแตกต่างกันไปสุดแต่โอกาสที่เอื้ออำนวยให้เป็นกรณี ๆ ไป ผลสุดท้ายสิ่งที่จะได้มากที่สุดคือ แนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐาน (General Approach) ที่จะใช้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งประมาณหรือจัดวางขึ้นมาจากการประสานโอกาสต่าง ๆ และความสามารถต่าง ๆ เท่าที่มีนั่นเอง

ลักษณะที่เป็นคุณลักษณะที่แท้จริง ของกระบวนการพิจารณาจัดวางนโยบายดังกล่าวนี้ สภาพจะเป็นเรื่องที่ไหวตัวอยู่ตลอดเวลาโดยไม่คงที่ และเป็นกระบวนการที่ต้องทบทวนครั้งแล้วครั้งเล่า เช่นผลจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน อาจมีผลทำให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปขนาดหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลต่อไปจนทำให้ค่านิยมของฝ่ายบริหารต้องเปลี่ยนแปลงไป และผลอันนี้เองก็อาจเป็นสาเหตุทำให้กลายเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่อีก

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่พัฒนามาแล้วไปดำเนินการ ซึ่งวิธีการก็จะทำโดยจะมีการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น ถ้าหากกิจการได้ตัดสินใจที่จะขยายการขยายออกสู่ต่างจังหวัด ดังนี้ย่อมต้องมีการจัดระบบการจัดจำหน่ายต่าง ๆ รวมทั้งสายส่งขึ้นมาเป็นต้น

6. การประเมินกลยุทธ์ การต้องประเมินกลยุทธ์เป็นครั้งคราวนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เกิดการล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่นอกจากนี้ การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนและถกเถียงเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอ ย่อมจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ อีกด้วย

เครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับการประเมินกลยุทธ์ก็คือ การอาศัย “เป้าหมาย” เป็นเครื่องวัดเป้าหมายผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือ เป้าหมายส่วนแบ่งตลาด เป้าหมายอัตราการเติบโต และเป้าหมายกำไร เป็นต้น

Alan D. Smith (2004 : 11) ได้กล่าวถึงการทำการศึกษากลยุทธ์ไว้ในหนังสือเรื่อง Knowledge Management Strategies: A Multi Case Study. บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ 3 แห่งได้แก่ บริษัท Schlumberger Oilfield Service ธนาคาร PNC Bank และบริษัท Mellon Financial Corporation. ผลการศึกษาพบว่า ทั้ง 3 บริษัทต่างมีแนวทางของกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นแนวทางการจัดให้เป็นระบบ (Codified) เป็นหลัก โดยใช้แนวทางสู่บุคคล (Personalized) เป็นกลยุทธ์สนับสนุน

Certo , Samuel C. and Peter, J. P. (1991 : 25) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Chandler, Alfred Dupont (1962 : 13) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการและการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งทรัพยากรเพื่อใช้ทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่วางไว้แล้ว

Kinichi, A., & Kreitner, R. (2003 : 48) ได้กล่าวถึงหลัก 4 ประการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่า จัดการความรู้ เป็นการเท่าเทียมกันของการติดต่อระหว่างกัน ต้องเป็นสิ่งที่มิอยู่ในภาวะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญเพราะว่าเป็นส่วนขับเคลื่อนความรู้ที่มีอยู่การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ของการจัดการความรู้ การขับเคลื่อนทางวัฒนธรรม และผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้ โดยหน้าที่และการปฏิบัติ เพื่อการจัดการความรู้ ต้องเข้าไปใช้ในกระบวนการธุรกิจ ยังไม่ได้ปฏิบัติอย่างรีบด่วนโดยแผนหรือกระบวนการเฉพาะ การจัดการความรู้ภายในหลักของการจัดการความรู้ เป็นการวิพากษ์วิจารณ์ผลสำเร็จไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องเป็นที่ยุ่ทั้งหมด ผังเหล่านี้เป็นโครงสร้าง แก่นของหน้าที่ชนิดของการปฏิบัติ เพื่อเป็นบทเรียนและเป็น การอธิบายการปฏิบัติงานที่สำคัญ

Miles, G., Preece, S. B. & Baetz, M. (1999 : 26) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ ในการที่ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ และนำสู่การปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายภายใต้ สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่เอื้ออำนวยให้ การทำความเข้าใจถึงขั้นตอนในการ บริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญที่ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจร่วมกัน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ สำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข ได้ประยุกต์มาจากกระบวนการบริหารกลยุทธ์ โดยประกอบด้วย ขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้ม เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มหรือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของการทำงานนั่นเอง

2. การก่อตัวของกลยุทธ์ เป็นการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งมาดำเนินการเมื่อโอกาสเอื้ออำนวยให้ ในขณะที่เดียวกันก็หลีกเลี่ยงจุดอ่อนและอุปสรรค หรือ เปลี่ยนอุปสรรคมาเป็นโอกาส และปรับจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง

3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่จะผลักดันให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไป เป็นกิจกรรมที่อาจจะปฏิบัติได้จริง โดยผ่านทางแผนงาน/โครงการ งบประมาณและวิธีการ ซึ่งใน กระบวนการนี้อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้าง และระบบการบริหารทั่วทั้ง หน่วยงาน ให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น

4. การควบคุมและประเมินผล เป็นกระบวนการในการติดตามการดำเนินกิจกรรมและผล การดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่างานจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึง กลยุทธ์การจัดการความรู้ (Strategic Knowledge Management) ไว้หลายท่านดังนี้

Katsoulakos, P. and A Rutherford, A. (2007 : 29) กลยุทธ์การจัดการความรู้เอาไว้ว่า ความรู้ความสามารถที่แอบซ่อนแฝง องค์กรรวมกับความรู้การตลาด และผลกับการปรับตัวเข้ากับความรู้ ที่ได้รับกระทำต่อเนื่องต่อไป การแข่งขันที่ได้คุณประโยชน์การแก้ปัญหาความต้องการเพื่อบริหารจัดการ ความรู้ความสามารถที่แอบแฝงอยู่ เป็นการสังเคราะห์การพัฒนา ของยุทธศาสตร์กลไกความรู้เกี่ยวข้องกับ พื้นฐานเทคโนโลยี นี่คือการแสดงให้เห็นอีกครั้งโดยการเข้าถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ซึ่งกล ยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ เป็นฐานในการจัดตั้งกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ กรอบการทำงาน เป็นไปตามการแก้ไขปัญหาทั้งหมด ที่เป็นหลักของการบริหารจัดการความรู้ และการปฏิบัติงานระหว่าง พวกเขาทั้งหลาย กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ องค์กรที่สร้างขึ้นและกระบวนการทางธุรกิจ เช่นกรอบการทำงาน ควรจะนำกลไกความรู้ความชำนาญพิเศษ นำไปแนะนำใช้ (หน่วยความรู้ ดีกรีของความเป็นอิสระ ตัวกลาง การสื่อสารการเรียนรู้ การถ่วงดุลย์การเรียนรู้) รวมทั้งคุณค่าของความรู้ และรูปแบบการพัฒนาความรู้ รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ กรอบการทำงานควรตั้งขึ้นความเห็นเกี่ยวกับความรู้ของ องค์กร และการใช้ความรู้ในด้านต่างๆ เหมือนกับการแข่งขันตำแหน่งพิเศษในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี และ รูปแบบธุรกิจสามารถรวมกับผลของกลยุทธ์ความรู้ การบริหารจัดการความรู้ความสามารถที่แอบแฝงอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณประโยชน์

Leigh P. Donoghue, Jeanne G. Harris and Bruce E. Weitzman (2009 : 81) ได้อธิบาย ถึงกรอบการปฏิบัติของกลยุทธ์การจัดการความรู้ ว่าเริ่มโดยการประเมินและลำดับชั้นของงานที่จะทำใน กระบวนการหลัก โดยที่งานสามารถที่จะประเมินระหว่าง 2 มิติ มิติที่ 1 เป็นระดับของการทำนองอย่าง

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นอิสระ นั่นคือตึกที่ที่เป็นส่วนตัวและองค์กรต้องการการประสานงานและการปฏิบัติงานระหว่างกัน ขึ้นที่สองเป็นการผสมผสานงานที่เกี่ยวข้อง ตึกที่ซึ่งลูกค้าต้องการปฏิบัติต้องการความยุติธรรม และมีส่วนร่วมในข้อมูลข่าวสารต่างๆ การใช้ข้อบังคับประกอบสองประการในการจัดตั้งพิสูจน์การทำงานโดยไม่มีเงื่อนไข 4 วิธี หรือ “รูปแบบการทำงาน”

กรอบการทำงาน เริ่มโดยการประเมินและการจัดหมวดหมู่เป็นหนทางการทำงานที่กระบวนการหลัก งานสามารถที่จะประเมินไปสู่ 2 มิติ คือ มิติที่ 1 ระดับของความพึ่งพาคือที่เกี่ยวข้องกัน นั่นคือความเข้มข้นระหว่างส่วนบุคคลกับความต้องการขององค์กร ที่จะทำงานร่วมกันและมีผลกระทบกัน มิติที่ 2 คือความไม่เป็นระเบียบของงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความเข้มข้นสู่ความต้องการของลูกค้าที่จะประยุกต์ใช้คำตัดสินของพวกเขา และความเข้าใจในความหลากหลายของข่าวสาร การใช้ปัจจัยทั้งสองนั้น สถาบันต้องระบุหมวดหมู่ที่แตกต่างกัน 4 ของงาน หรือ รูปแบบงาน นั่นคือ

1. รูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งมีความเข้มข้นต่ำของสองด้านคือ การพึ่งพาคือ และความไม่เป็นระเบียบ งานคืองานประจำวันที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ความน่าเชื่อถืออย่างมากบนระเบียบอย่างเป็นทางการ ขั้นตอนและการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับแรงงานที่ออกกำลังเพียงเล็กน้อยในการใช้ดุลพินิจ
2. รูปแบบการบูรณาการ ซึ่งมีความเข้มข้นสูงของ การพึ่งพาคือ และความเข้มข้นต่ำของความไม่เป็นระเบียบ งานเป็นระบบและทำซ้ำได้ การเป็นอิสระระหว่างกันกับความไม่เป็นระเบียบ งานคืองานประจำวันที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ความน่าเชื่อถืออย่างมากบนระเบียบอย่างเป็นทางการ ขั้นตอนและการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับแรงงานที่ออกกำลังเพียงเล็กน้อยในการใช้ดุลพินิจ
3. รูปแบบความชำนาญพิเศษ ซึ่งมีความอิสระระหว่างกันต่ำ และมีการผสมผสานกันสูง ต้องการการทำงานอย่างยุติธรรม และเป็นอิสระ “ดาวในการปฏิบัติ”
4. รูปแบบการประสานงาน ในที่ซึ่งมีความสูงของตึกทั้งสองแบบ เป็นอิสระระหว่างกันและผสมผสานกัน การทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาให้ดีขึ้นและการเรียนรู้โดยการทำงาน ทำงานด้วยความชำนาญพิเศษ ตรงข้ามกับหน้าที่และใช้ทีมงานที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ดี

Morten T. Hansen and Nitin Nohria and Thomas Tierney. (1999:16) ได้กล่าวสำหรับแนวทางในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ขององค์กรในบทความเรื่อง What Your Strategic for Managing Knowledge. ได้กล่าวถึงในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จมี 2 แนวทางให้เลือกดังนี้

1. แนวทางการจัดให้เป็นระบบ (Condification Approach) จะเหมาะกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ค่อนข้างจะมีความเป็นมาตรฐานกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ต้องมุ่งไปที่การใช้เทคโนโลยีทั้งนี้ก็เพื่อให้กลุ่มนักเทคนิค พนักงานขาย และพนักงานบริการแม้กระทั่งลูกค้าได้รับประโยชน์จากการใช้ฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ถูกวางไว้อย่างดีและน่าเชื่อถือได้ ซึ่งแนวทางการจัดให้เป็นระบบนี้จะเป็นการจัดเก็บความรู้จากแต่ละบุคคลเพื่อนำไปใช้ได้อีกหลาย ๆ ครั้งกับอีกหลายๆ คน
2. แนวทางแบบบุคคลสู่บุคคล (Personalization Approach) จะเหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาคณาจารย์เพื่อแบ่งปันความรู้และวิธีการในการสร้างนวัตกรรมหรือการผลิตตามความต้องการ รวมถึงการพัฒนากระบวนการ (Solution) สำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ จะมุ่งเน้นด้านการสื่อสารทั้งต่อตัวและต่อกลุ่ม ซึ่งการรับรู้โดยสัญชาตญาณเช่นนี้จะไม่สามารถประมวลเป็นรหัสได้ในฐานข้อมูล

องค์กรต่าง ๆ ที่สามารถใช้ความรู้ย่อมมีประสิทธิภาพ ได้เลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการความรู้อันใดอันหนึ่งขึ้นมาเป็นหลักเสียก่อน และใช้กลยุทธ์อันที่สองเป็นตัวสนับสนุน แต่ถ้าหากพยายามที่จะให้กลยุทธ์ทั้ง 2 อย่างพร้อมๆกัน ก็จะมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวทั้ง 2 แนวทางสูง

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Nakkinran N. Sunassee and David A. Sewry (2002:47)ได้เขียนถึงความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้ไว้ในหนังสือ เรื่อง A Theoretical Framework of Knowledge Management Implement ว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ไม่เช่นนั้นแล้วกิจกรรมการจัดการความรู้ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริงได้ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้จะสามารถช่วยให้ได้รับการสนับสนุนด้วยทรัพยากรความรู้ที่เป็นที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จากผลลัพธ์ดังกล่าว กลยุทธ์การจัดการความรู้จึงต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร และต้องสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้ให้กับองค์กรด้วย

Willian, F. Glueck (1982:35) ได้ยกประเภทกลยุทธ์ไว้เป็น 4 ประเภท ซึ่งสามประเภทแรกนับเป็นกลยุทธ์พื้นฐาน และประเภทที่สี่เป็นกลยุทธ์ผสมของสามประเภท มีดังนี้

1. กลยุทธ์การหดตัว คือ การลดหรือทอดถอย การดำเนินงานให้เหลือน้อยลง บางครั้งเพื่อยอมจำกัตัวอยู่ใต้อำนาจขององค์กรอื่น บางกรณีอาจหวังที่จะระงับหรือจะขายบริษัทหรือเลิกบริษัท อันนี้มักจะใช้เฉพาะกรณีที่หมดทางเลือกหรือจนตรอกแล้วเท่านั้น และเห็นได้ชัดว่ากลยุทธ์ไม่มีทางเลือกที่จะทำอย่างอื่น เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น เจตนาของกลยุทธ์นี้ สิ่งที่หวังโดยมากจะเป็นเรื่องของการลดสิ่งที่เกิดความจำเป็น เพื่อต้องการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่นการลดพนักงานที่เกินความจำเป็น และบรรจุคนที่มีเงินเดือนน้อยแทนคนที่มีเงินเดือนมาก หรือการยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ขายไม่ออกหรือมีกำไรน้อย ลดจำนวนบัญชีลูกค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูง หรือแม้แต่ลดกิจกรรมทางการตลาดที่จำเป็นน้อยเป็นต้น ความประสงค์ที่แท้จริงของกลยุทธ์หดตัวหรือจำกัตัวนี้โดยมากมีความตั้งใจเพื่อจะรักษาระดับการผลิตในปัจจุบันให้คงอยู่ต่อไป โดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และไม่เน้นการขยายตัว เพราะอาจประสบปัญหาการต้องลงทุนสูง และกลยุทธ์นี้มักถูกนำมาใช้ระยะสั้นเท่านั้น

2. กลยุทธ์การคงตัว กลยุทธ์การคงตัวหรือให้เกิดความมั่นคงนี้ มักจะใช้เมื่อองค์กรได้มีความพอใจกับงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ฝ่ายจัดการอาจจะพยายามแก้ไขปัญหายิ่งพยายามแก้ไขจุดอ่อนเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มีอยู่ แต่ส่วนมากแล้วงานที่ทำส่วนใหญ่จะทำเพื่อพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันเอาไว้ トラบใดที่องค์กรยังคงดำเนินการไปได้ดีเป็นปกติแล้ว ฝ่ายการจัดการก็มักจะพอใจและไม่อยากเปลี่ยนแปลงอะไรเลย กลยุทธ์อันนี้นับว่าใช้การได้ดีในหลายแห่งทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตามการเดินตามกลยุทธ์นี้มากเกินไปหรือถ้าหากฝ่ายจัดการตายใจมากเกินไป ปัญหาอันตรายก็อาจเกิดขึ้นก็ได้ โดยเฉพาะในสภาพเศรษฐกิจเป็นปกติ ทุกอย่างก็ยังคงดำเนินไปได้ แม้การจัดการจะไม่ดีก็ตาม แต่ถ้าเศรษฐกิจเลวลง องค์กรที่มีปัญหาด้านการจัดการก็จะประสบปัญหาเป็นลำดับแรก องค์กรที่โยงหรือยึดถือกลยุทธ์ที่จะคงตัวเอาไว้ ถ้าหากเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ปัจจุบันทันด่วนหรือรุนแรงเกิดขึ้น ปัญหาความลำบากก็จะเกิดขึ้นได้ทันที

กลยุทธ์การคงตัวนี้ อาจจะใช้ได้ผลเหมือนกัน ถ้าหากสภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ องค์กรประเภทนี้ส่วนมากมักจะมีนักบริหารที่มีนิสัยชอบอยู่สบาย ๆ ไปเรื่อย ๆ และดำเนินงานไปวันต่อวัน ค่อยเป็นค่อยไป

3. กลยุทธ์การเติบโต คือ กรณีที่องค์กรได้มุ่งพยายามขยายตัวหรือ เร่งการเติบโตในทางต่าง ๆ ที่วัดได้โดยดูที่ยอดขาย การขยายตัวของสายการผลิต จำนวนพนักงานหรือด้วยเกณฑ์การวัดอื่น ๆ กลยุทธ์การเติบโตนี้นับเป็นปรัชญาที่ธุรกิจต่าง ๆ ยึดถืออยู่เป็นอันมาก เพราะมักจะมี ความเชื่อกันว่า องค์กรจำต้องมีการเติบโตเพื่อที่จะได้อยู่รอดต่อไป การมีความคิดเช่นนี้ก็เพราะจากเหตุผลที่มักจะเชื่อว่า องค์กรขนาดเล็กจะไม่สามารถแข่งขันต่อสู้กับองค์กรที่ใหญ่กว่า และมักจะต้องถูกองค์กรขนาดใหญ่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลืนไปในที่สุด ด้วยเหตุนี้องค์การจำนวนมากจึงมักจะนิยมใช้กลยุทธ์การเติบโต เพื่อป้องกันมิให้เกิดอาการทรึงซึ่งอาจจะกลายเป็นทรุดได้

เหตุผลอีกประการหนึ่งที่สนับสนุนการยึดถือกลยุทธ์การเติบโตก็คือ กลยุทธ์นี้จะช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพและเป้าหมายส่วนตัวของผู้บริหารสูงสุด ที่จะได้รับผลดีจากการเติบโตนั้นด้วย ขณะที่ยุทธศาสตร์การเติบโตขึ้นนั้นทุกอย่างก็จะเป็นหน้าเป็นตา และเกียรติยศสำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบ ดังนั้น ความคิดที่จะดำเนินการให้ก้าวหน้าไปสู่ทิศทางใหม่และการเติบโตขององค์การ จึงเป็นที่นิยมชมชอบของนักบริหารเกือบทุกคน

เหตุผลประการสุดท้ายของการยึดถือกลยุทธ์การเติบโตก็คือ สืบเนื่องมาจากความจำเป็นบังคับ กล่าวคือ ในกรณีที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ปัญหา มักจะทำให้ช่วงวงจรอายุของผลิตภัณฑ์และบริการต้องสั้นลงกว่าเดิมเป็นอันมาก ดังนั้น ถ้าหากองค์การไม่นำเอากลยุทธ์การเติบโตมาใช้แล้ว ผลิตภัณฑ์ของบริษัทก็จะล้าสมัยไปได้อย่างรวดเร็วในเวลาเพียงไม่กี่ปี การเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตนี้อาจจะกระทำได้หลายแบบด้วยกัน คือวิธีการเติบโตจากภายในนั้น อาจทำได้โดยการขยายผลิตภัณฑ์และบริการให้กว้างขึ้น มีมากอย่างยิ่งขึ้น และการเติบโตโดยวิธีเติบโตภายนอกนั้น วิธีการอาจทำได้โดยการซื้อหรือควบบริษัทอื่นเข้ามา สำหรับการเติบโตในทางดิ่ง วิธีการคือการเพิ่มหรือขยายงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันออกไป โดยการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นนั้นจะเพิ่มในสิ่งที่เข้ากันได้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ขายอยู่แล้ว เช่น ในอุตสาหกรรมวิทยุ การเพิ่มในทางดิ่งก็คือการขยายไปสู่การผลิตอุปกรณ์ชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้นหรืออาจจะขยายตัวไปเปิดร้านจำหน่ายวิทยุเอง เป็นต้น แต่กรณีการเติบโตในทางราบนั้นจะกระทำโดยการขยายผลิตภัณฑ์หรือบริการมากยิ่งขึ้น เช่น อาจขยายไปผลิตโทรทัศน์และพัดลม เป็นต้น

องค์การที่ถือเอากลยุทธ์การเติบโตเป็นหลักนี้ ส่วนมากมักจะมีผู้บริหารที่คล่องแคล่วและมีความกระตือรือร้นที่ขบงานที่ทำหาย แต่อย่างไรก็ตาม ในสมัยปัจจุบันที่วิวัฒนาการต่าง ๆ ขาดแคลนมากขึ้นจนเป็นปัญหาสำหรับทุกฝ่ายเช่นนี้ ทำให้กลยุทธ์การเติบโตได้รับความนิยมน้อยลง

4. กลยุทธ์ผสม โดยทั่วไปแล้วธุรกิจส่วนมากมักจะใช้กลยุทธ์หลาย ๆ แบบผสมกัน ตัวอย่างเช่น องค์การอาจใช้กลยุทธ์การจำกัดตัวสำหรับช่วงสั้น โดยเฉพาะในสภาวะที่เศรษฐกิจไม่ดี และอาจหันไปใช้กลยุทธ์การจำกัดตัวเมื่อเศรษฐกิจเริ่มมีภาวะดีขึ้น กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การจะมี 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การพิจารณาค้นหาโอกาสและข้อจำกัดที่มีต่อองค์การซึ่งรวมถึงประมาณหรือคาดการณ์เสี่ยงภัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากโอกาสและข้อเสียภัยต่าง ๆ ที่จะมีขึ้น
2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ
3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือการจัดคู่อโอกาสและความสามารถเอามาใช้ประโยชน์เป็นกลยุทธ์ โดยพิจารณาให้อยู่ ณ ระดับของการเสี่ยงเท่าที่ยอมรับได้
4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก
5. การดำเนินการตามกลยุทธ์ โดยการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์
6. การประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นจุดอ่อนที่ต้องทบทวนและปรับกลยุทธ์

สรุปแล้ว กลยุทธ์การจัดการความรู้ ถ้าองค์การจะทำให้เกิดความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีระบบการจัดการที่ดี มีเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนั้นต้องมีการวัดผลที่ได้รับ เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.7.1 งานวิจัยภายในประเทศ

จิราพร ขาวสวัสดิ์ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตการศึกษาขอนแก่น เขต 1 ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีผลการศึกษาดังนี้ ด้านขั้นตอนการค้นหาความรู้ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านขั้นตอนการสร้างและการแสวงหาความรู้โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอนการเรียนรู้โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาได้แก่ บุคลากรสายผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Document) การสังเกต(Observation) และใช้เครื่องมือแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ร่วมกับการสัมภาษณ์(Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structure Interview)จากนั้นได้วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติ ร้อยละ นำเสนอในรูปแบบการตีความ (Interpretive) วิเคราะห์ วิจัย(Critical Methodology) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรายงาน (Descriptive) ผลการศึกษา พบว่า 1. สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ พบว่าองค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ และน้อยที่สุดมีแผนยุทธศาสตร์มีแผนกลยุทธ์โดยที่ยังไม่มีนโยบายเชื่อมโยงในการจัดการความรู้ 2. สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้ พบว่ามีการจัดทำเอกสารสรุป คู่มือการปฏิบัติงาน รายงาน สรุปผลการดำเนินงานมีมากที่สุด รองลงมามีการรวบรวมหลักฐาน เอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนารวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสาร หรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร และน้อยที่สุดคือการสรุปความรู้อันเกิดจากการเข้าร่วมอบรมสัมมนาหรือบุคลากรได้รับการเชิญเป็นวิทยากร ยังไม่มีการจัดทำเป็นเนื้อหาเอกสาร หรือรายงาน หรือคู่มือ 3. สภาพการจัดการความรู้ในด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ มาใช้ช่วยให้องค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและกับนอกองค์กรมากที่สุด รองลงมาสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ขึ้นงาน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและพบว่าไม่มีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ ( An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ 4. สภาพการจัดการความรู้ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าเทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาพบว่ามีคุณค่าความรู้ และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร อันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน ได้นำไปใช้ประโยชน์ เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม และน้อยที่สุด ได้แก่ การประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ อบรม เรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นวลละออง แสงสุข (2551) ศึกษาเรื่องการศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยผู้วิจัยได้สรุปดังนี้ ปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยจนถึงปัจจุบันพบว่ามีปัญหาดังนี้คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ ขาดความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ ๆ มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่างมีน้อยขาดการสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้มีน้อย ขาดการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เหมาะสมในอนาคต ควรดำเนินการดังนี้คือ

1. ด้านการสร้างความรู้ควรดำเนินการโดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมีการลงมือปฏิบัติจริง
2. ด้านการจัดเก็บความรู้ มหาวิทยาลัยรามคำแหงควรดำเนินการโดยการกำหนดให้มีกระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ภายในมหาวิทยาลัยและมีการกำหนดให้มีโครงการที่เกี่ยวกับการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย
3. ด้านการกระจายความรู้มหาวิทยาลัยรามคำแหง ควรดำเนินการโดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดวิธีการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อย
4. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้มหาวิทยาลัยรามคำแหงควรดำเนินการโดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้ และมีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการไหลของงานสู่หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

บุญเรือน กิจสาสม (2552) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการยอมรับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ในภาพรวมสถานศึกษามีการยอมรับการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก ยกเว้นสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับการจัดการความรู้ขั้นนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยในชั้นความรู้อมีการยอมรับในเรื่องของแหล่งความรู้ที่เป็นเอกสารทางวิชาการ เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต สื่อต่าง ๆ เช่นวิทยุ โทรทัศน์ การสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างตัวบุคคล ความรู้แฝงอยู่ในตัวบุคคลของสถานศึกษา ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานมีกระบวนการในการจัดการความรู้โดยการจัดประชุม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในเรื่องการให้ความรู้กับผู้ร่วมงานในสถานศึกษา มีการวางแผนปฏิบัติเพื่อกำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติแต่ละคน มีการมอบหมายงานทำการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการอบรมทางวิชาการและการยอมรับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้และความเข้าใจในหน้าที่ของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้าน ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม ความรู้พนักงานระดับปฏิบัติงาน สิ่งที่ทำหายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2551) ศึกษาเรื่องการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในสถาบัน การศึกษา ระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทย ในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก ในขณะที่ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ปัจจัยดังกล่าวมีไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อิทธิพลระดับมาก โดยปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่า มหาวิทยาลัยที่มีการนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อช่วยในการจัดการฐานข้อมูลและคลังความรู้ต่าง ๆ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ผ่านโครงข่ายของสถาบัน ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการโดยได้จัดทำบริการสารสนเทศออนไลน์ เป็นการบริการสารสนเทศภายในประกอบด้วย ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบฐานข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการบริหารสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการฝ่ายนโยบายและแผนสถาบันระดับการบริหารวิชาการ ระบบข่าวสารประชาสัมพันธ์ออนไลน์ บริการอิเล็กทรอนิกส์ทางด้านข้อมูลและบริการต่าง ๆ การบริการข้อมูลด้านการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสำคัญต่อกระบวนการในการจัดการความรู้เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นแม้ว่าจะไม่ใช่องค์ประกอบเพียงอย่างเดียวในการจัดการความรู้ที่เกิดประโยชน์ องค์กรสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนกระบวนการในการบริหารความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

พัชชยา ทรงเสียงไชย (2551) ศึกษาเรื่องการปฏิรูปการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการวิจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาพบว่า คณาจารย์สามารถนำความรู้มาประยุกต์เพื่อเข้ากับเนื้อหาวิชาของตนเองได้เป็นอย่างดี การศึกษาข้อมูลทฤษฎีภูมิ เป็นการแนะนำหนังสือ วารสาร บทความ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการเรียนการสอนทั้งไทยและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มพูนความรู้แก่คณาจารย์ได้ดียิ่งขึ้น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้จัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการปฏิรูปการเรียนการสอน กระบวนการพัฒนา การเรียนการสอนของคณาจารย์เกิดขึ้น หลังจากทีคณาจารย์ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาด้านการปฏิรูปการเรียนการสอนแล้ว คณาจารย์แต่ละท่านได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายและเน้นให้ความสำคัญกับผู้เรียนมากขึ้น

เรา อรณวงค์ (2541) ได้ศึกษาสภาพการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ ทำการศึกษาจากอาจารย์และนักศึกษาใน 5 โปรแกรมที่เปิดสอน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพการขององค์การครุศาสตร์ในด้านการจัดการด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาขององค์การ พบว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และกระบวนการใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้การรับรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมาก ส่วนนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง กระบวนการสร้างระบบบัญชีและงบประมาณ กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับรู้ของอาจารย์และนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การ พบว่าลักษณะความรอบรู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษของอาจารย์อยู่ในระดับมาก สำหรับนักศึกษาเห็นว่าอยู่ในระดับมากบางประการ

เสนาะ กิ่งงาม (2551) ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลความสำเร็จของการจัดการความรู้อย่างมาก และสอดคล้องกับความคิดเห็นของคณาจารย์ที่เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ระดับมากที่สุด เหตุผลเป็นเพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทิศทางการวิจัยทัศน นโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างระบบของมหาวิทยาลัยและระบบการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายใต้ปรัชญาการจัดการศึกษา “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” สร้างมหาวิทยาลัยองค์กรเพื่อการเรียนรู้และเป็นคลังปัญญาท้องถิ่น ซึ่งผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์ โดยสนับสนุนปัจจัยเพื่อหนุนการทำงาน งบประมาณ ทรัพยากร สถานที่ เทคโนโลยีให้ความช่วยเหลือชี้แนะให้บุคลากรเกิดพัฒนาตนเอง และพัฒนางานเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อมหาวิทยาลัยเป็นสังคมของการเรียนรู้จูงใจให้บุคลากรหมั่นหาความรู้เข้าถึงข้อเท็จจริงทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และผู้บริหารควรเลือกใช้อำนาจการบริหารที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้ ต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ผู้บริหารเป็นผู้นำที่สำคัญ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ซึ่งอติการบดีเห็นตรงกันว่า ควรระบุนโยบายที่จำเป็นในการบริหารมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมาย เพื่อผู้นำส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการความรู้เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ระหว่างผู้บริหาร อาจารย์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

อมรทิพย์ เจริญผล (2551) ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 8 เขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการใช้ประเภทของแหล่งเรียนรู้และผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเรื่องแหล่งเรียนรู้พบว่าอยู่ในระดับปานกลางนอกจากนี้ยังพบว่ามีสถานศึกษาใช้แหล่งเรียนรู้น้อย เนื่องจากสาเหตุหลักคือขาดงบประมาณ การจัดการความรู้จะช่วยลดช่องว่างของความรู้ ด้วยการให้พนักงานที่มีความรู้แลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกตามความสามารถและยินดีว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้เกิดความผูกพันและแรงจูงใจขึ้น พฤติกรรมการจัดการความรู้ต้องมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างและแสวงหาความรู้เผยแพร่ความรู้ จัดเก็บความรู้ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการความรู้ ซึ่งในการดำเนินการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ของสถาบันการศึกษานั้น กระบวนการศึกษาธิการกำหนดให้จัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ทุกประเภท โดยให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาให้ครอบคลุมหลักสูตรอย่างกว้างขวาง เพื่อให้การเรียนการสอนแนบแน่นอยู่กับพื้นฐานทางสังคม เป็นการจัดการความรู้ให้ผู้เรียนมากกว่าที่จะเป็นการบอกเล่าให้กับผู้เรียน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัย ของสำนักงานทุกโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน พบว่าผลการจัดการเรียนรู้ด้านผู้เรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและค่าเฉลี่ยของผู้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สูงขึ้น และมีทักษะการเขียนแผนการสอน แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมเรียนรู้

## 2.7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Coukos-Semmel, E. D. (2002) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3. พัฒนาแบบจำลองที่สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ 4. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ เครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์และกระบวนการในมิติของการใช้ และมิติของความ สำคัญ ซึ่งปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ Arthur Andersen Consulting และ American Productivity and Quality Center คุณภาพเครื่องมือมีความเชื่อมั่น .96 และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา .72 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ในสหรัฐอเมริกา 300 คน จาก 161 สถาบัน พบว่ากลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ใน

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มหาวิทยาลัย ที่มีความสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย 1. มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ในระดับมาก แต่มีการใช้การบวนการในระดับน้อย 2. เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยสุด 3. ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 4. กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดย มีความแปรปรวนของประสิทธิภาพระหว่างร้อยละ 46.6 ในด้านการวัดผล ถึงร้อยละ 30.1 ในด้านวัฒนธรรม ประการสุดท้าย ปัจจัยที่มีความวิกฤติมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้คือ กระบวนการวัดผล

Sallis, E., & Jones, G. (2002) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญ ในการจัดการความรู้ขององค์กร พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบผลสำเร็จ โดย องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

Chin-loy, C. (2010) ได้ศึกษาการประเมินอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 133 คน ของผู้ตอบที่เป็นตัวแทน จาก 38 ใน 49 บริษัทของอเมริกาเหนือ ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องของการจัดการความรู้ในด้านวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ใช้เครื่องมือ 2 ชุดในการวัด คือ ของ Cameron and Quinn's 1999 OCAI วัดวัฒนธรรมองค์การใน 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมแบบเผ่าพันธ์ วัฒนธรรมแบบทุนนิยม วัฒนธรรมแบบการตลาด และวัฒนธรรมแบบราชการ และ Lason's 2002 KMAI ประเมินการจัดการความรู้ ด้านการจัดการความรู้ การสร้างความรู้ การจัดระบบความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประโยชน์ขององค์กรระดับสูง

Lawson, S. (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ งานวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดค่านิยมในการแข่งขันของ Quinn & Rohrbaugh, 1983. ซึ่งใช้วิเคราะห์ความแตกต่างในโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ และสัมพันธ์ในหลายมิติของการจัดการความรู้ การศึกษาครั้งนี้พบว่า ค่านิยมมีความสำคัญกับองค์การในฐานะที่เป็นการเตรียมหน้าการจัดการความรู้ไปปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้น ข้อเสนอพบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้น จะทำให้ประสบความสำเร็จหรือเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน

McCarthy, A. F. (2006) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ กลยุทธ์การประเมินผลและกระบวนการ ใช้ประโยชน์ในระดับอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบประเด็นสำคัญคือ ประเด็นแรก การสอนและการเรียนรู้สามารถสนับสนุนการใช้การจัดการความรู้ ด้วยการแบ่งปันความรู้ ระหว่างสมาชิก ประเด็นที่สอง ผู้ตอบตอบว่าการพัฒนาการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยความรู้ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge Worker) โดยเฉพาะในเรื่องการวิจัย ประเด็นสุดท้าย เป็นคำแนะนำสำหรับการวิจัยในอนาคต มีการเสนอให้ระบุความสำเร็จของการจัดการความรู้ ตั้งแต่เริ่มต้นในระดับอุดมศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตารางที่ 3.1 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ตอนที่ 1	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้รับ
ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	ผู้วิจัยใช้วิธีการ วิเคราะห์เอกสาร และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ 4 ด้าน คือ การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	ทราบเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังโดยใช้กรอบแนว ความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ 5 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดตามผล ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตอนที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้รับ
พัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	<p>ส่วนที่ 1</p> <p>1. ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง</p> <p>2. ตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group)</p> <p>ส่วนที่ 2</p> <p>เขียนรายงานและเผยแพร่ผลงานวิจัย</p>	ได้กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

รายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

**ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

ในการศึกษาตามขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

**1.1 ประชากร** ที่ใช้ในการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้แก่คณะกรรมการการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่อยู่ใน 8 คณะ 2 สำนัก จำนวน 141 คน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่คณะกรรมการการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่อยู่ใน 8 คณะ 2 สำนัก จำนวน 10 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเป็นแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย 4 ด้าน ได้แก่ 1. การสร้างความรู้ 2. การรวบรวมความรู้ 3. การถ่ายทอดความรู้ 4. การนำความรู้ไปใช้

**3. การสร้างเครื่องมือ**

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยมีกระบวนการดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบในการสร้างประเด็นสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การนำความรู้ไปใช้

3.3 สร้างประเด็นสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่

กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4 นำประเด็นสนทนากลุ่ม (FocusGroup) ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่  
 ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและนำมา  
 ปรับปรุงแก้ไข

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอม  
 เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จากบัณฑิตคณะครุศาสตร์  
 อุดสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงคณะกรรมการการจัดการ  
 ความรู้ ของคณะต่าง ๆ ใน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มไปส่งยังคณะกรรมการ  
 จัดการความรู้ของคณะ/สำนัก ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
 จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเอง

4.3 ผู้วิจัยนัดหมายผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ที่อยู่ใน  
 สังกัดของคณะ/สำนัก ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 10 คน  
 เพื่อทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 เวลา 09.00-12.00 น.  
 ณ ห้องประชุมชั้น 9 สำนักบริหารวิชาการ อาคารกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ สถาบัน  
 เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

4.4 ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการรายการทำการสนทนากลุ่ม(Focus Group) ด้วย  
 ตนเองและนำผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวความคิดที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus  
 Group) ของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ ที่อยู่ในสังกัดของคณะ/สำนัก ของ  
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content  
 Analysis)

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระ  
 จอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่บุคลากรที่เป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ที่  
 ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 1,806 คน ในปี  
 การศึกษา 2551

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสถาบัน จำนวน 317 คน แบ่งเป็น  
 บุคลากรสายวิชาการจำนวน159 คน สายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 158 คน โดยใช้เกณฑ์ตามตาราง  
 Krejcie and Morgan (1990) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)  
 บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ (2549:116)

##### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่จะใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยี  
 พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตอนที่ 1** สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา อายุการปฏิบัติงาน และสายงานที่รับผิดชอบ

**ตอนที่ 2** สอบถามเป็นแบบประเภมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) ได้แก่ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกได้ดังนี้คือ 1. ด้านวิสัยทัศน์ 2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3. ด้านการจัดการ 4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ด้านการติดตามผล

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถาม ดังนี้

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

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีกระบวนการดังนี้

- 3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3.2 นำข้อมูลที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสาร มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- 3.3 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้
- 3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข

### 4. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 นำแบบสอบถามดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหากับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยโดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามมีค่าอยู่ที่ 0.5-1.00 ได้แก่

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. ดร. อธิปัติย์ คลี่สุนทร     | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ                     |
| 2. บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทร์โป | ผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ<br>โรงเรียนประชาสงเคราะห์                   |
| 3. ดร. จินตนา กาญจนวิสุทธิ     | อาจารย์ประจำภาควิชาอาชีวศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 4. ผศ. ดร. วัลยา ชูประดิษฐ์    | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก                    |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา อาจารย์ประจำสาขาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ได้พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างเนื้อหา กับแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

4.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.3 นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวนรวม 30 คน ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนงานวิชาการของเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ วิทยาเขตสุพรรณบุรี นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.22-0.79

4.4 นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach's Alpha Coefficient (Cronbach, 1990 : 202-204) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ 0.85

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงคณบดีและผู้อำนวยการสำนัก

5.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือพร้อมแบบสอบถาม จำนวน 317 ชุด ไปยังอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเอง

5.3 ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 317 ชุด รับผิดชอบทั้งหมด 255 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.95 ของกลุ่มตัวอย่าง

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

6.1 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ

6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 สอบถามระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการแปลความหมายใช้เกณฑ์ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.50-4.49	เห็นด้วยมาก
2.50-3.49	เห็นด้วยปานกลาง
1.50-2.49	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.49	เห็นด้วยน้อยที่สุด

6.4 การวิเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถิติที่ใช้คือการใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise

ตอนที่ 3 ขั้นตอนพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

#### ส่วนที่ 1

1. ยกร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1.1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 เกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ และตอนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มาใช้ในการยกร่างดังกล่าว

1.2 ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังโดยกำหนดกรอบให้ครอบคลุมเกี่ยวกับชื่อของกลยุทธ์ องค์ประกอบของกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และตัวชี้วัด

จากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการจัดสร้างรูปแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาเพื่อตรวจ สอบต่อไป

2. ตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยใช้วิธีการ สนทนากลุ่ม (Focus Group)

ในการดำเนินการเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้จัดแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรเอกชนและคณะกรรมการการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 10 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประเด็นคำถามเกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ได้ร่างขึ้น

## 3. การสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้สร้างประเด็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ได้ร่างขึ้น

2. นำประเด็นคำถามที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามและนำมาปรับปรุงแก้ไข

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1. ผู้วิจัยขอหนังสือเชิญจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน เพื่อร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

2. ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมเอกสารสรุปผลการวิจัย ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังให้แก่ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการประชุมโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้วยตนเอง

3. จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันพุธที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2553 ณ ห้องปริญญาเอก ชั้น 2 อาคารคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการดำเนินการวิจัย ที่ได้จากการศึกษาสภาพการจัดการความรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังให้กับผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบ

3.2 ผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะร่างรูปแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ จากนั้นนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล มาปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3. ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในการศึกษาเท่านั้น ผู้ที่นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ส่วนที่ 2

### 2. เขียนรายงานและเผยแพร่ผลงานวิจัย

ผู้วิจัยจะดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 นำสรุปผลการประเมินพร้อมทั้งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสัมมนามาประกอบการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2.2 สรุปผลและนำเสนอรายงานการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณา

2.3 ผู้วิจัยจะนำผลงานวิจัย กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เผยแพร่ลงในวารสารทางวิชาการและเผยแพร่ในการสัมมนาทางวิชาการระดับนานาชาติ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่งผลต่อการจัดการความรู้ และพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพและปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และสมการพยากรณ์ถดถอยพหุคูณ

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ดังนี้

สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งผลการสรุปการสนทนากลุ่มมีดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นตัวแทนจากคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก จำนวน 8 ท่านเป็นเพศชาย 4 คน เป็นเพศหญิง 4 คน สายงานรับผิดชอบสายอาจารย์ 4 คน และจากสายสนับสนุนงาน 4 คน เมื่อพิจารณาวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี 3 คน ปริญญาโท 4 คน ปริญญาเอก 1 คน อายุการปฏิบัติงาน ระหว่าง 5-10 ปี 5 คน 10-15 ปี 1 เกินกว่า 15 ปี 2 คน

2. ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาของการสนทนากลุ่ม (FOCUS GROUP) เกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ ขออนุญาตไม่นำหัวข้อสนทนาทั้ง 4 ด้านมาพิจารณา เนื่องจากคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯส่วนใหญ่ยังไม่ทราบถึง นโยบายด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถาบันฯเนื่องจาก ผู้บริหารสถาบันฯไม่ได้มีการประกาศนโยบายออกมาว่าสถาบันฯมีความต้องการหรือมีแนวทางอย่างไรบ้างในเรื่องการจัดการความรู้ จึงทำให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯเกิดสับสนผู้บริหารสถาบันฯมีความต้องการอย่างไร คณะกรรมการ

จัดการความรู้ของสถาบันฯยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้และวิธีที่จะนำเอาการ

ริ่ค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการ ความรู้ที่ได้รับการอบรมและดูงานไปปฏิบัติอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนักยังไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรคือความรู้ของสถาบันฯหรืออะไรคือความรู้ของคณะ/ สำนัก จะมีวิธีการสร้างความรู้ได้อย่างไรบ้าง และยังมีความรู้ด้านการจัดการความรู้ไม่เพียงพอ ข้อมูลที่ได้รับมาจากผู้บริหารของสถาบันฯยังไม่มี ความชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการตีความการจัดการของคณะกรรมการ การเข้าถึงระบบสารสนเทศองค์ความรู้ในสถาบันฯมีความเป็นไปได้ยากเป็นอย่างมาก และขาดผู้มีความ คิดริเริ่มขาดการพัฒนาข้อมูลที่ต้องทำทุกวัน นอกจากนี้คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก ยังต่างคนต่างทำยังขาดความร่วมมือร่วมใจ และประสานงานกันในการจัดทำโครงการจัดการความรู้ แนวทางการจัดการความรู้ของคณะและสำนักต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ และคณะ/สำนัก จำเป็นจะต้องปรับปรุงวิธีคิดเป็นอย่างมาก และควรมีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับคณะและสำนัก เพื่อชี้แจงโครงสร้างและแผนการปฏิบัติงานเป็นระยะ และส่งเสริมให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ และสำนักรวมทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการมีทักษะความรู้ต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น การรวมระบบสารสนเทศในหน่วยงานต่างๆยังไม่เกิดประสิทธิภาพ ยังไม่มีการกระตุ้นให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการได้ตระหนักถึงความ สำคัญขององค์ความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่และนำมาเก็บรวบรวมไว้ และคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันและคณะ/สำนัก ยังไม่เห็นถึงความจำเป็นในการใช้สารสนเทศ นอกจากนี้ความรู้จากการวิจัย การสอน การอบรมของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการ ยังไม่ถูกรวบรวมให้ค้นหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการยังหวงแหนความรู้ที่ตนมีอยู่ ไม่อยากถ่ายทอดให้กับใครหรือแลกเปลี่ยนกับใคร นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของสถาบันฯน้อยมาก ทำให้ไม่เกิดมีการพัฒนาทางการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสุดท้ายแล้วคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯสรุปผลได้ว่า สิ่ง ที่คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯควรต้องจัดทำ 1. มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน 2. มีการจัดทำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้กิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯประสบผลสำเร็จ 3. การให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้แก่บุคลากรของสถาบันฯ 4. ให้บุคลากรของสถาบันฯได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ 5. ให้มีการจัดการด้านการจัดการความรู้ที่เป็นระบบเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่น 6. มีการติดตามผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อจะ ได้รับทราบถึงสภาพปัญหาของการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบ ด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการปฏิบัติงาน สายงานที่รับผิดชอบ

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2.3 ผลการวิเคราะห์สมการของตัวแปรพยากรณ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการค้ำ

เอกสาร  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบ ด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการปฏิบัติงาน สายงานที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละ บุคคลากรของอาจารย์บุคลากรสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (ราย)	ร้อยละ (%)
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	96	37.60
หญิง	159	62.40
รวม	255	100.00
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	23	9.00
30-40 ปี	110	43.10
41-50 ปี	81	31.80
51 ปีขึ้นไป	41	16.10
รวม	255	100.00
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	4.70
ปริญญาตรี	106	41.60
ปริญญาโท	102	40.00
ปริญญาเอก	35	13.70
รวม	255	100.00
<b>4. อายุการปฏิบัติงาน</b>		
1-5 ปี	55	21.60
6-10 ปี	45	17.60
11-15 ปี	75	29.40
16-20 ปี	34	13.30
21 ปีขึ้นไป	46	18.00
รวม	255	100.00
<b>5. สายงานที่รับผิดชอบ</b>		
สายวิชาการ	118	46.30
สายสนับสนุนงานวิชาการ	137	53.70
รวม	255	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้นจำนวน 225 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 159 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.40 รองลงมาเป็นเพศชาย 96 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.60 ระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 110 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.10 ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 81 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.80 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 41 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.10 และต่ำกว่า 30 ปี ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.00 ด้านวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 106 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.60 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.00 ระดับปริญญาเอก จำนวน 35 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.70 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.70 ด้านการปฏิบัติงาน มีผู้ปฏิบัติงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 75 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.40 รองลงมาคือ ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 55 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.60 ผู้ปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 46 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.00 ผู้ปฏิบัติงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.60 และ 00 ผู้ปฏิบัติงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.30 ด้านสายงานที่รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนงานวิชาการ จำนวน 137 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.70 และสายวิชาการ จำนวน 118 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.30

## 2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ ของสภาพการจัดการความรู้ ในภาพรวมและรายด้าน ของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนสนับสนุนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	สภาพการจัดการความรู้	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านการสร้างความรู้	3.12	0.61	ปานกลาง	1
2	ด้านการรวบรวมความรู้	2.91	0.69	ปานกลาง	3
3	ด้านการถ่ายทอดความรู้	2.77	0.80	ปานกลาง	4
4	ด้านการนำความรู้ไปใช้	2.92	0.70	ปานกลาง	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.93	0.62	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสายงานวิชาการและสายสนับสนุนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างความรู้ ( $\bar{X} = 3.12$ ) ด้านการนำความรู้ไปใช้ ( $\bar{X} = 2.92$ ) ด้านการรวบรวมความรู้ ( $\bar{X} = 2.91$ ) และ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ( $\bar{X} = 2.77$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของบุคลากร ด้านการสร้างความรู้ ของรองอาจารย์และเจ้าหน้าที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านการสร้างความรู้	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านเข้าใจวิธีการสร้างความรู้ได้เป็นอย่างดี	3.46	0.79	ปานกลาง	2
2	ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นจะสร้างจากงานที่ท่านทำเท่านั้น	2.75	1.02	ปานกลาง	8
3	ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นจะสร้างเฉพาะงานด้านวิชาการ	2.68	1.03	ปานกลาง	10
4	ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นเป็นงานที่ท่านชอบ	3.73	0.96	มาก	1
5	ท่านได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	3.43	0.92	ปานกลาง	3
6	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างความรู้	3.28	1.05	ปานกลาง	5
7	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ให้กับหน่วยงานของท่าน	3.30	0.95	ปานกลาง	4
8	ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นควรจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ การจัดการความรู้มากกว่า	2.70	1.08	ปานกลาง	9
9	หน่วยงานของท่านมีระบบ E-Library หรือ Website เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ อย่างเป็นระบบเหมาะสมต่อการเรียนรู้ในองค์กร	3.06	1.06	ปานกลาง	6
10	คณะกรรมการการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมีการรณรงค์ในเรื่องการสร้างความรู้	2.83	1.01	ปานกลาง	7
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.12	0.61	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงาน สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสร้างความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากอยู่ 1 ข้อ และระดับปานกลาง 9 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.68-3.73 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นเป็นงานที่ท่านชอบ ( $\bar{X} = 3.73$ ) รองลงมาคือท่านเข้าใจวิธีการสร้างความรู้ได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.46$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นจะสร้างเฉพาะงานด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 2.68$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของบุคลากร ด้านการรวบรวมความรู้ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านการรวบรวมความรู้	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	หน่วยงานของท่านมีการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้สร้างไว้	2.96	0.86	ปานกลาง	5
2	หน่วยงานของท่านมีการสร้างเอกสาร คู่มือ ตำรา อันเกิดจากความรู้ที่มี หรือจากการเรียนรู้	2.88	0.90	ปานกลาง	7
3	มีการสรุปความและรวบรวมความรู้อันเกิดจากการเข้าร่วมการอบรม สัมมนา จัดทำเป็นเนื้อหา เอกสาร หรือรายงาน	2.85	0.99	ปานกลาง	8
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน รายงาน และสรุปผลการดำเนินงาน	2.95	0.91	ปานกลาง	6
5	ท่านสามารถค้นหาความรู้ที่ท่านต้องการได้จากหน่วยงานอื่นที่อยู่ในสถาบันฯ	3.01	0.97	ปานกลาง	2
6	หน่วยงานของท่านมีการตั้งกลุ่มย่อยเพื่อช่วยกันรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ทั้งในสถาบันฯและภายนอกสถาบันฯ	2.54	0.94	ปานกลาง	10
7	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในตัวท่านเองและจากภายนอกที่ท่านได้รับเอาไว้	2.97	0.97	ปานกลาง	4
8	หน่วยงานของท่านมีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสารหรือมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ	3.00	0.99	ปานกลาง	3
9	เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	3.16	0.99	ปานกลาง	1
10	มีการกำหนดเอาไว้แล้วว่าความรู้ใดที่คัดเลือกเข้ามาเก็บไว้ในคลังความรู้	2.77	0.92	ปานกลาง	9
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.91	0.69	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการรวบรวมความรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.91$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.54-3.16 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ ( $\bar{X} = 3.16$ ) รองลงมาคือท่านสามารถค้นหาความรู้ที่ท่านต้องการได้จากหน่วยงานอื่นที่อยู่ในสถาบันฯ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

( $\bar{X}=3.01$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือหน่วยงานของท่านมีการตั้งกลุ่มย่อยเพื่อช่วยกันรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ ( $\bar{X}=2.54$ )

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของบุคลากร ด้านการถ่ายทอดความรู้ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านการถ่ายทอดความรู้	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ในหน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	2.95	1.11	ปานกลาง	2
2	มีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรได้ร่วมเรียนรู้	2.87	1.06	ปานกลาง	5
3	มีรายงานการประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน	2.90	1.06	ปานกลาง	4
4	ความรู้และทักษะซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้ไปยังหน่วยงานอื่นในสถาบันฯ	2.73	0.99	ปานกลาง	7
5	หน่วยงานของท่านมีการตั้งชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	2.36	1.02	น้อย	10
6	ท่านสามารถที่จะติดต่อสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนอื่นที่อยู่ภายในสถาบันฯได้อย่างง่ายดาย	2.58	0.95	ปานกลาง	9
7	หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงานของท่านและหน่วยงานอื่น	2.61	1.005	ปานกลาง	8
8	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานของท่าน	3.07	0.95	ปานกลาง	1
9	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ร่วมกันกับหน่วยงานอื่น	2.80	0.99	ปานกลาง	6
10	หน่วยงานของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอก	2.90	0.97	ปานกลาง	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.77	0.80	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการถ่ายทอดความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.77$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม ยกเว้นข้อที่ 8 ซึ่งอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปานกลางทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.36-3.07 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานของท่าน ( $\bar{X}=3.07$ ) รองลงมาคือในหน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X}=2.95$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือหน่วยงานของท่านมีการตั้งชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X}=2.36$ )

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่ของบุคลากร ด้านการนำความรู้ไปใช้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านการนำความรู้ไปใช้	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานของท่านมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	3.22	0.88	ปานกลาง	1
2	ท่านสามารถที่นำความรู้ที่ได้รับจากหน่วยงานอื่นมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.18	0.84	ปานกลาง	2
3	ท่านสามารถนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ไปใช้ได้ง่ายและสะดวก	3.09	0.84	ปานกลาง	3
4	ความรู้ที่หน่วยงานของท่านรวบรวมไว้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ตรงกับความต้องการของท่าน	2.83	0.94	ปานกลาง	7
5	มีบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นเข้ามาในระบบสารสนเทศเพื่อมาศึกษาและนำความรู้ไปใช้	2.84	0.98	ปานกลาง	6
6	หน่วยงานของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้	3.08	0.96	ปานกลาง	4
7	หน่วยงานของท่านมีระบบพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องในแต่ละเดือน	2.64	0.96	ปานกลาง	9
8	หน่วยงานของท่านมีการสรุปจำนวนผู้ที่เข้ามาศึกษาหาความรู้และนำความรู้ไปใช้	2.60	1.00	ปานกลาง	10
9	หน่วยงานของท่านได้รับคำชมเชยจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เข้ามาศึกษาหาความรู้จากระบบสารสนเทศของหน่วยงานท่าน	2.70	1.04	ปานกลาง	8
10	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการที่สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย	2.99	1.00	ปานกลาง	5
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.92</b>	<b>0.70</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการนำความรู้ไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.92$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.60-3.22 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านได้นำความรู้ที่  
 1. ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานของท่านมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X}=3.22$ ) รองลงมาคือท่านสามารถที่นำความรู้ที่ได้รับจากหน่วยงานอื่นมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{X}=3.18$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือหน่วยงานของท่านมีการสรุปจำนวนผู้ที่เข้ามาศึกษาหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ ( $\bar{X}=2.60$ )

### 2.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ในภาพรวมและรายด้าน ของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านวิสัยทัศน์	2.88	0.82	ปานกลาง	3
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.95	0.78	ปานกลาง	2
3	ด้านการจัดการ	2.79	0.94	ปานกลาง	5
4	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.07	0.74	ปานกลาง	1
5	ด้านการติดตามผล	2.84	0.93	ปานกลาง	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.90	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X}=3.07$ ) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X}=2.95$ ) ด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}=2.88$ ) ด้านการติดตามผล ( $\bar{X}=2.84$ ) และด้านการจัดการ ( $\bar{X}=2.79$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับที่ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ด้านวิสัยทัศน์ ของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านวิสัยทัศน์	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	สถาบันฯมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้	3.25	0.90	ปานกลาง	1
2	มีการแจ้งให้ท่านทราบถึงนโยบายด้านการจัดการความรู้ดังกล่าว	2.97	0.96	ปานกลาง	2
3	คณะกรรมการจัดการความรู้มีการประชุมบุคลากรในหน่วยงานเข้าประชุมเพื่ออธิบายถึงแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย	2.92	0.98	ปานกลาง	5
4	คณะกรรมการจัดการความรู้เชิญบุคลากรในหน่วยงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	2.85	0.92	ปานกลาง	7
5	สถาบันฯมีการรณรงค์ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งชุมชนของตนเองขึ้นมา	2.62	1.04	ปานกลาง	10
6	สถาบันฯมีการวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.65	1.00	ปานกลาง	9
7	สถาบันฯมีการสร้างระบบเครือข่ายการจัดการความรู้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน	2.81	0.93	ปานกลาง	8
8	สถาบันฯมีการจัดทำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	2.94	0.90	ปานกลาง	3
9	หน่วยงานของท่านมีการนำกลยุทธ์ของสถาบันฯมาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้	2.93	0.90	ปานกลาง	4
10	คณะกรรมการจัดการความรู้ให้โอกาสบุคลากรในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์	2.92	1.00	ปานกลาง	6
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.85	0.82	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.85$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.62-3.25 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานของท่านมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.25$ ) รองลงมาคือมีการแจ้งให้ท่านทราบถึงนโยบายด้านการจัดการความรู้ดังกล่าว ( $\bar{X} = 2.97$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ คณะกรรมการจัดการความรู้ให้โอกาสบุคลากรในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 2.62$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่  
ความคิดเห็น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนงาน  
วิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการสร้างและ เผยแพร่ความรู้	3.03	1.09	ปานกลาง	3
2	คณะกรรมการจัดการความรู้มีวิธีการส่งเสริม วัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร	2.90	0.94	ปานกลาง	5
3	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้เกิดความ ไว้นื้อเชื่อใจกัน	2.74	1.03	ปานกลาง	10
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านถือว่าการ เรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของ ทุกคน	3.19	0.96	ปานกลาง	2
5	หน่วยงานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ กับชุมชนอยู่เสมอ	2.81	0.96	ปานกลาง	8
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านร่วมมือร่วมใจ และช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน	3.27	0.88	ปานกลาง	1
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักมีความ คิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันเสมอ	2.85	0.85	ปานกลาง	6
8	บุคลากรมีส่วนร่วมพัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศของสถาบัน	2.85	0.94	ปานกลาง	7
9	หน่วยงานของท่านย้ำเสมอว่าทุกคนสามารถ เข้าถึงแหล่งความรู้ได้	2.94	0.97	ปานกลาง	4
10	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.81	1.06	ปานกลาง	9
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.95	0.77	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ สถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับ  
ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมมีค่าเท่ากับ ( $\bar{X} = 2.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับ  
ปานกลางทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.74-3.27 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรใน  
หน่วยงานของท่านร่วมมือร่วมใจและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.27$ ) รองลงมาคือบุคลากร  
ในหน่วยงานของท่านถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ( $\bar{X} = 3.19$ ) ส่วนข้อที่  
มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้เกิดความไว้นื้อเชื่อใจกัน ( $\bar{X} = 2.74$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นและลำดับที่ด้านการจัดการ ของบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านการจัดการ	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	2.83	1.05	ปานกลาง	4
2	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมีการจัดอบรมในเรื่องการจัดการความรู้	2.87	1.06	ปานกลาง	2
3	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ในหน่วยงาน	2.76	1.03	ปานกลาง	8
4	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านรณรงค์ให้บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	2.76	1.00	ปานกลาง	9
5	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนดำเนินงานในเรื่องการจัดการความรู้	2.87	1.02	ปานกลาง	1
6	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	2.86	1.02	ปานกลาง	3
7	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านได้ติดตามตรวจสอบงานระบบข้อมูลสารสนเทศของว่าเป็นไปตามแผน	2.80	1.04	ปานกลาง	6
8	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้	2.78	1.01	ปานกลาง	7
9	คณะกรรมการจัดการความรู้มีการรณรงค์ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงานของท่าน	2.81	1.00	ปานกลาง	5
10	หน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้	2.55	1.05	ปานกลาง	10
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.79	0.94	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านการจัดการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมมีค่าเท่ากับ ( $\bar{X} = 2.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง (2.55-2.87) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนดำเนินงานในเรื่องการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 2.87$ ) รองลงมาคือคณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดระยะเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  2.86) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ในหน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ ( $\bar{X}$  =2.55)

**ตารางที่ 4.11** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	2.72	1.01	ปานกลาง	10
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดเก็บความรู้ไว้ที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.74	1.00	ปานกลาง	9
3	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้	2.97	0.95	ปานกลาง	8
4	เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานของท่านง่ายต่อการปฏิบัติ	3.06	0.90	ปานกลาง	6
5	ในหน่วยงานของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารกันเป็นประจำ	3.24	1.00	ปานกลาง	3
6	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯได้ง่ายและตลอดเวลา	3.05	1.01	ปานกลาง	7
7	ท่านได้เข้าไปหาความรู้ในศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานของท่านและในหน่วยงานอื่นของสถาบันฯบ่อย ๆ	3.10	0.99	ปานกลาง	5
8	ระบบสารสนเทศของหน่วยงานท่านสามารถที่จะเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี	3.14	1.01	ปานกลาง	4
9	คณะกรรมการจัดการความรู้มีการสอนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ให้ท่านได้เข้าใจ	3.85	0.97	มาก	1
10	ท่านมีการติดตามข่าวสารความรู้ทาง Internet	3.83	0.92	มาก	2
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.07</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนงานวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็น ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมมีค่าเท่ากับ ( $\bar{X}$  = 3.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากสองข้อ และปานกลาง แปดข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.72-3.85 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือคณะกรรมการ และไม่จำกัดทุกข้อ อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการความรู้มีการสอนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ให้ท่านได้เข้าใจ ( $\bar{X}=3.85$ ) รองลงมาคือท่านมีการติดตามข่าวสารความรู้ทาง Internet เป็นประจำ ( $\bar{X}=3.83$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้โดยเฉพาะ ( $\bar{X}=2.72$ )

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ ด้านการติดตามผลของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อที่	ด้านการติดตามผล	n = 255		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการจัดการความรู้ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ	2.76	1.04	ปานกลาง	8
2	หน่วยงานของท่านมีแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	3.00	1.06	ปานกลาง	2
3	หน่วยงานของท่านมีช่องทางติดต่อสื่อสาร ถ้าผู้ใช้ระบบสารสนเทศของท่านประสบปัญหา	3.00	1.06	ปานกลาง	2
4	หน่วยงานของท่านมีการนำเอาปัญหาหรือข้อเสนอแนะของผู้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาทำการปรับปรุงอยู่เสมอ	2.92	1.04	ปานกลาง	4
5	มีการประชุมในหน่วยงานของท่านเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานแสดงความคิดเห็นถึงแนวทางติดตามผล	3.00	1.08	ปานกลาง	1
6	มีการติดตามผลการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านสร้างขึ้นทุกเดือน	2.92	1.03	ปานกลาง	5
7	หน่วยงานของท่านมีการวางระบบการติดตามผลการจัดการความรู้	2.81	0.99	ปานกลาง	6
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ได้	2.71	1.06	ปานกลาง	9
9	แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในกิจกรรมการจัดการความรู้	2.80	1.01	ปานกลาง	7
10	ท่านเข้าใจกิจกรรมการจัดการความรู้เพียงใด	2.71	1.06	ปานกลาง	10
	ค่าเฉลี่ยรวม	2.83	0.93	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนงานวิชาการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านการติดตามผลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมมีค่าเท่ากับ ( $\bar{X}=2.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.71-3.00 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สูงสุดคือหน่วยงานของท่านมีแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ( $\bar{X}=3.00$ ) รองลงมาคือหน่วยงานของท่านมีช่องทางติดต่อสื่อสาร ถ้าผู้ใช้ระบบสารสนเทศของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X}=2.92$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานของท่านมีการวางระบบการติดตามผลการจัดการความรู้ ( $\bar{X}=2.71$ )

สรุปแล้วระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในภาพ รวมและรายด้านของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คืออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในภาพรวมและรายด้านเช่นเดียวกัน

#### 2.4 ผลการวิเคราะห์สมการของตัวแปรพยากรณ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนชื่อตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความกระชับ สดวก และเข้าใจตรงกัน ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ยกกำลังสอง
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F - distribution
$SE_{est}$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
$SE_b$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การ พยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูป คะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$X_1$	แทน	ด้านวิสัยทัศน์
$X_2$	แทน	ด้านวัฒนธรรมองค์กร
$X_3$	แทน	ด้านการจัดการ
$X_4$	แทน	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
$X_5$	แทน	ด้านการติดตามผล
Y'	แทน	ค่าพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบัน เทคโนโลยีพระ เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในรูปคะแนนดิบ
$Zx_1$	แทน	ด้านวิสัยทัศน์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$Zx_2$	แทน	ด้านวัฒนธรรมองค์กรในรูปคะแนนมาตรฐาน
$Zx_3$	แทน	ด้านการจัดการในรูปคะแนนมาตรฐาน
$Zx_4$	แทน	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปคะแนนมาตรฐาน
$Zx_5$	แทน	ด้านการติดตามผลในรูปคะแนนมาตรฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ประกอบการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่ายหรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Z'y แทน ค่าพยากรณ์สมภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยี

พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

Durbin-Watson เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความเป็นอิสระกันของค่าคาดเคลื่อน

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์สมการของตัวแปรพยากรณ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณ วิธี Stepwise ผู้วิจัยได้นำตัวแปรอิสระจำนวน 5 ตัว ประกอบด้วย ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านการติดตามผล เข้าวิธีการถดถอยพหุคูณในขั้นตอนเดียว ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise ของตัวแปรในสมการพยากรณ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตัวแปรพยากรณ์ที่นำเข้าสู่สมการทั้งหมด ในขั้นตอนเดียว	b	SE <sub>b</sub>	$\beta$	t	sig
ค่าคงที่	0.928	0.093	-	9.953*	0.00
ด้านการจัดการ (X <sub>3</sub> )	0.276	0.040	0.419	6.872*	0.00
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X <sub>4</sub> )	0.222	0.039	0.263	5.695*	0.00
ด้านวิสัยทัศน์ (X <sub>1</sub> )	0.194	0.045	0.256	4.265*	0.00
R = 0.846	R <sup>2</sup> = 0.716				
SE <sub>est</sub> = 0.3337	Adjusted R <sup>2</sup> = 0.712				
F = 210.513	Durbin-Watson = 1.607				

\*\*P<.01

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการ (X<sub>3</sub>) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X<sub>4</sub>) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ (X<sub>1</sub>) สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 71.20 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวเกณฑ์ (Y) และตัวพยากรณ์ (X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>1</sub>) มีค่าเท่ากับ .846 และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์ เท่ากับ .3337 โดยมีสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .276, .222 และ .194 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ .419, .263, และ .256 ตามลำดับ ส่วนค่า Durbin-Watson เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความเป็นอิสระกัน ของค่าคาดเคลื่อนซึ่งเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการวิเคราะห์ความถดถอย ในที่นี้ได้ Durbin-Watson = 1.607 ซึ่งมีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .928 + 0.276(X_3) + 0.222(X_4) + 0.194(X_1)$$

จากสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ แสดงว่า ถ้าปัจจัยด้านการจัดการ ( $X_3$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น 0.276 หน่วย ถ้าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_4$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น 0.222 หน่วย ถ้าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น 0.194 หน่วย เมื่อควบคุมตัวแปรให้คงที่

สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_y = 0.419 Zx_3 + 0.263 Zx_4 + 0.256 Zx_1$$

จากสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน แสดงว่า ถ้าปัจจัยด้านการจัดการ ( $Z_3$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น 0.419 หน่วย ถ้าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $Z_4$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น 0.263 หน่วย ถ้าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ ( $Z_1$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น 0.256 หน่วย

**ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังนี้**

3.1. ผลการยกร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3.2. ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.3. ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

3.1. ผลยกร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) รวมไปถึงการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการยกร่าง ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ 2 ระดับ เอกสาคือเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กร
2. กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับคณะ/สำนัก

กลยุทธ์แต่ละระดับ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1. กลยุทธ์แต่ละด้าน 2. วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ 3. ตัวชี้วัด มีรายละเอียดดัง ภาคผนวก ฉ.

3.2 ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.2.1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อภาพรวมของประเมินของร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สอดคล้องกัน

3.2.2 ส่วนข้อมูลที่ได้จากการเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมีดังนี้ คือ

3.2.2.1 ควรปรับกลยุทธ์ จาก 5. ข้อคือ 1. ด้านนโยบาย 2. ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ 3. ศูนย์การเรียนรู้ 4. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร 5. ด้านการประเมินผล ให้เหลือเพียง 4. ข้อ คือ 1. ด้านนโยบาย 2. ศูนย์การเรียนรู้ 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4. ด้านการติดตามผล เนื่องจากด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่อยู่ในบริบทของกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังอยู่แล้ว

3.2.2.2 ในแต่ละกลยุทธ์ควรมีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติเพื่อที่จะให้ผู้รับผิดชอบหรือบุคลากรได้เข้าใจ

3.2.2.3 วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละด้านควรให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการสื่อสารกับบุคลากรทุกภาคส่วนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบังได้รับ ทราบถึงวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ในแต่ละด้าน

3.2.1.4 ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมมากกว่าเดิม และการกำหนดตัวชี้วัดนั้นต้องทำให้เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้

3.3 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ดังภาพที่ 4.1

<b>กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กร</b>
<b>คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับองค์กร</b>

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
<b>ด้านจัดทำนโยบาย</b> -มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ -นำประกาศนโยบายไปให้กับคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนักคณบดี ผู้บริหารสำนัก ประธานสาขา รับทราบ -ติดประกาศนโยบายที่บอร์ด website สถาบัน เพื่อให้บุคลากรของสถาบันฯได้ รับทราบ	เพื่อเป็นแนวทางให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขา อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนงานวิชาการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทราบและนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	1. มีนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2553 2. คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนักทุกคนรับทราบถึงนโยบายด้านการจัดการความรู้ 3. บุคลากรทุกคนของสถาบันฯ รับทราบถึงนโยบายด้านการจัดการความรู้ 4. คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนักนำนโยบายไปจัดทำเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ในปีพ.ศ. 2554
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
<b>ด้านศูนย์การเรียนรู้</b> -จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ -อบรมบุคลากรด้านการจัดการความรู้ -อบรมด้านการจัดทำ Website ของชุมชน Bloge. Twister. Facebook -	เพื่อให้บุคลากรของสถาบันฯ ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะทัศนคติเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และการใช้ระบบสารสนเทศรวมทั้งการจัดฝึกอบรมความรู้ในการจัดทำ Website ของชุมชน การมี Blong Twister, Facebook. ของตนเอง เพื่อให้บุคลากรสามารถที่จะสื่อสารผ่านทาง เทคโนโลยีสารสนเทศได้	1. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในปี พ.ศ. 2554 2. มีหลักสูตรอบรมด้านการจัดการความรู้ 3. บุคลากรที่ได้รับการอบรมเรื่องการจัดการความรู้ต้องผ่านเกณฑ์การประเมินครบทุกคน 4. บุคลากรไม่ต่ำกว่า 80% สามารถจัดทำ Website ของชุมชนการมี Blong Twister, Facebook. ของตนเอง

ภาพที่ 4.1 กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
<p><b>ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร</b></p> <p>-กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถาบันด้านการจัดการความรู้</p> <p>-เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะผ่าน Website ของคณะกรรมการจัดการความรู้ทั้งระดับองค์กรและระดับคณะ/สำนัก</p> <p>-รวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะของบุคลากรที่ผ่านทาง Website เพื่อคัดแยกข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์</p>	<p>เพื่อให้บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในกระบวนการจัดการความรู้ ผ่านไปยังคณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับองค์กรและระดับคณะ/สำนักทั้งนี้จะทำให้บุคลากรของสถาบันฯเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเต็มใจ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.จัดทำประกาศชี้ชวนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะผ่านทาง Website ของคณะกรรมการ</li> <li>2.จัดทำแบบฟอร์มการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผ่านทาง Website ของคณะกรรมการระดับองค์กรและระดับคณะ/สำนัก</li> <li>3.จำนวนบุคลากรที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่าน Website ต้องไม่ต่ำกว่า 20% ของบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมด</li> <li>4.ข้อความแสดงความขอบคุณบุคลากรที่แสดงความคิดเห็นผ่าน Website</li> </ol>
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
<p><b>ด้านการติดตาม</b></p> <p>-จัดทำระบบการติดตามผลของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้</p> <p>-จัดทำแบบติดตามผลของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้</p> <p>-กำหนดระยะเวลาในการติดตามผลแต่ละครั้ง</p>	<p>เพื่อติดตามผลการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการใน คณะ/สำนักว่ามีประสิทธิภาพตรงกับวัตถุประสงค์อย่างไรบ้างเพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อไป</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.มีระบบการติดตามผลของคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบัน</li> <li>2. มีแบบติดตามผลผ่านทาง Internet</li> <li>3. มีการติดตามผลการจัดการความรู้ปีละ 2 ครั้ง</li> </ol>

ภาพที่ 4.1 (ต่อ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับคณะ/สำนัก</b>
<b>คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับคณะ/สำนัก</b>

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
<b>ด้านการจัดการ</b> -จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก -กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก -จัดทำแผนงานประจำปีด้านการจัดการความรู้ -จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดการความรู้ -จัดทำงบประมาณประจำปีสำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้	เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ให้บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังสามารถรับทราบและปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	1.มีแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของคณะและสำนัก 2.มีแผนงานประจำปีการจัดการความรู้ 3.มีโครงการส่งเสริมการจัดการความรู้ 4.มีผู้เข้าร่วมโครงการไม่ต่ำกว่า 60%
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b> -จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ -จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ -ติดตั้งระบบสารสนเทศให้เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่น -มีระบบการจัดเก็บความรู้ไว้ที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	เพื่อเป็นการรวบรวม จัดเก็บ ข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูลของผู้ที่ใช้ระบบเพื่อการจัดการความรู้ และเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความเข้าใจ กันได้กว้างขวางยิ่งขึ้น	1.มีการจัดสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปี พ.ศ. 2553 2.มีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ 3.มีระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่น 4.สามารถเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ในศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศได้สะดวก
กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
<b>ด้านวิสัยทัศน์</b> -สร้างระบบเครือข่ายการจัดการความรู้ -ให้โอกาสบุคลากรในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ -กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ -เชิญบุคลากรในหน่วยงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	เพื่อสร้างเครือข่าย (Network) ที่เปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	มีระบบเครือข่ายด้านการเรียนรู้ 2.มีระบบเครือข่ายครอบคลุมทุกคณะและสำนัก 3. มีระบบสารสนเทศที่สามารถให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในอนาคต 4.มีช่องทางให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับคณะ/สำนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

#### 5.1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้
  - 1.1 ประชากร ได้แก่ คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่อยู่ใน คณะ/สำนัก จำนวน 141 คน
  - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่เป็นตัวแทนอยู่ใน 8 คณะ 2 สำนัก โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ในปีการศึกษา 2551
2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้
  - 2.1 ประชากร ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงาน ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 1,806 คน ในปีการศึกษา 2551
  - 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานจำนวน 317 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของ Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1990: 608) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2549 : 116) แบ่งเป็นอาจารย์ จำนวน 159 คน และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการจำนวน 158 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยศึกษาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการอภิปรายกลุ่มได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจากภาคองค์กรเอกชนจำนวน 6 คน และคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ จำนวน 4 คน รวมเป็น 10 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### 5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย 4 ด้าน คือ 1. การสร้างความรู้ 2. การรวบรวมความรู้ 3. การถ่ายทอดความรู้ 4. การนำความรู้ไปใช้

2. เครื่องมือที่จะใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประเภทตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการปฏิบัติงาน และสายงานที่รับผิดชอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มุ่งสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. การจัดการ 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การติดตามผล

3. เครื่องมือที่ใช้ในประเมินกลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในครั้งนี้ เป็นแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่สอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### 5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูลการวิจัย จากคณะกรรมการศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะและสำนัก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1.2 ผู้วิจัยได้ติดต่อและส่งหนังสือเอกสาร และแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อทำ Focus Group ไปยัง คณะกรรมการการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตัวเอง

1.3 ผู้วิจัยโทรศัพท์นัดหมายคณะกรรมการจัดการความรู้ ของคณะ/สำนัก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อทำ Focus Group

1.4 จัดการประชุมอภิปรายแบบ สนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 24 กรกฎาคม 2552 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 9 สำนักบริหารวิชาการ อาคารกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1.5 ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการ Focus Group ของผู้เชี่ยวชาญและนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย จากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนงาน ในแต่ละคณะ/สำนัก ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมแบบสอบถาม ไปยังอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนงาน ในแต่ละคณะ/สำนักของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 317 ฉบับซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.3 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 255 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.95 ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับไปตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน ในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย จากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน เพื่อร่วมประชุมอภิปรายแบบ สนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.2 จัดส่งหนังสือในข้อที่ 1 พร้อมเอกสารสรุปผลการวิจัย และร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พร้อมประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับ ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาก่อนการประชุมอภิปรายแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.3 จัดการประชุมอภิปรายแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันพุธที่ 3 มีนาคม พุทธศักราช 2553 เวลา 13.00 น- 16.00 น. ณ ห้องนักศึกษาศึกษาปริญญาเอก ชั้น 2 อาคารคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

#### 5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิธีแบบขั้นตอน Stepwise

3. การวิเคราะห์ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยประมวลแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ จากการจัดประชุมอภิปรายแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.1.6 สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในด้าน การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

ผลการศึกษาพบว่า สภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในภาพรวมทั้ง 4 ด้านได้แก่ 1. การสร้างความรู้ 2. การรวบรวมความรู้ 3. การถ่ายทอดความรู้ 4. การนำความรู้ไปใช้ มีรายละเอียดดังนี้

สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งผลการสรุปการสนทนากลุ่มมีดังนี้

1. การสร้างความรู้ พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่านยังสับสนและไม่แน่ใจว่าจะมีวิธีการสร้างความรู้อย่างไร มี 3 ท่านพอจะทราบวิธีการสร้างความรู้ และมี 1 ท่านทราบวิธีการสร้างความรู้

2. การรวบรวมความรู้ พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านยังไม่ทราบวิธีการรวบรวมความรู้ 2 ท่านพอจะทราบวิธีการรวบรวมความรู้ มี 1 ท่านทราบวิธีการรวบรวมความรู้

3. การถ่ายทอดความรู้ พบว่า มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านพอจะทราบวิธีการถ่ายทอดความรู้มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ไม่ทราบวิธีการถ่ายทอดความรู้ และมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่านทราบวิธีการถ่ายทอดความรู้

4. การนำความรู้ไปใช้ พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ไม่ทราบวิธีการนำความรู้ไปใช้ มี 1 ท่านทราบวิธีการนำความรู้ไปใช้

สรุปผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบัน เสนอแนะให้ผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ควรมีการจัดทำกลยุทธ์ ด้านจัดทำนโยบาย ด้านการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านการประเมินผล

2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัยได้นำตัวปัจจัยจำนวน 5 ตัวประกอบด้วย 1. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ 2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3. ปัจจัยด้านการจัดการ 4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ปัจจัยด้านการติดตามผล และผลการวิเคราะห์โดยใช้ Stepwise พบว่า มีปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการจัดการความรู้ (Adjusted R<sup>2</sup>) ได้ร้อยละ 0.715 มี 3 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านการจัดการ (X<sub>3</sub>) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X<sub>4</sub>) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ (X<sub>1</sub>) สามารถอธิบาย ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = .928 + 0.278(X_3) + 0.225(X_4) + 0.194(X_1)$$

สมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้  $Z'_y = 0.419Z_{x_3} + 0.263Z_{x_4} + 0.256Z_{x_1}$  ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ผ่านการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญโดยการใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group) สรุปได้ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย 1. ด้านนโยบายและการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. ด้านการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ 3. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร 4. ด้านการประเมินผลการจัดการความรู้

3.2 กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับคณะ/สำนัก ประกอบด้วย 1. ด้านการจัดการ 2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ด้านวิสัยทัศน์

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กร

กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านการประเมิน ผลการจัดการความรู้

**ด้านนโยบาย** พบว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ มีความคิดเห็นที่เป็นนัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเพื่อเป็นแนวทางที่ คณะกรรมการกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยพื้นฐานจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในด้านการจัดการความรู้ และเพื่อที่คณะกรรมการและบุคลากรจะนำไปใช้สำหรับการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน Thomas Dye, R. (1978 : 41) กล่าวว่า นโยบายคือ สิ่งใดก็ตามที่ผู้บริหารเลือกที่จะกระทำ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Lasswell, Harold D. and Abraham, Kaplan (1970 : 71) ที่ให้ความคิดเห็นว่านโยบายหมายถึงแผนหรือโครงการที่กำหนดขึ้นอันรวมถึงเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติ และ James, E. Anderson (1975 : 3) ระบุว่านโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อสนองตอบต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาอันเองนอกจากนี้ Carl J. Friedrich (1963 : 70) ที่กล่าวว่า นโยบายคือ ข้อเสนอสำหรับแนวทางการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มบุคคล ภายในสภาพแวดล้อมแบบหนึ่ง ซึ่งจะมีอุปสรรคและโอกาสบางประการด้วยอุปสรรคที่ยังมีที่ผลกดันให้มีการเสนอนโยบายขึ้นมาเพื่อใช้ประโยชน์ และ เขาขณะสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดนั่นเองและยังมีนักวิชาการผู้ให้ความหมายของนโยบายอีกหลายท่านดังนี้ David Easton (1971 : 130) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายเอาไว้ว่า เป็นการจัดสรรผลประโยชน์หรือสิ่งที่มีคุณค่า ระหว่างปัจเจกชน และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆในระบบสังคมเมืองซึ่งสอดคล้องกับ อมรรักษาสัตย์ (2520 : 2) ได้ชี้ให้เห็นว่านโยบายตามความหมายกว้างก็คือ ความคิดที่จะทำอะไรหรือไม่ อย่างไร เพียงใด เมื่อใด โดยน่าจะมียุทธศาสตร์ประกอบ 3 ประการคือ การกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องกระทำ การกำหนดแนวทางใหม่ ๆ และการกำหนดการสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่ง ลักษณะมี ทินะพงศ์ (2547 : 10) ได้กล่าวสรุปว่านโยบายหมายถึงแนวทางกว้างๆที่รัฐบาลหรือองค์การของรัฐได้กำหนดขึ้นล่วงหน้าเพื่อหนทางซึ่งนำไปสู่การกระทำเกิดขึ้นตามมา ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตในการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แน่นอน สอดคล้องกับ Amukonyo ([Online]:Available) ที่ได้กล่าวว่ นโยบายเป็นสิ่งที่มีหรือสิ่งที่ไม่ได้ทำ จึงหมายถึงกฎหรือบางชนิดของคู่มือ ในขณะที่กลยุทธ์เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดในนโยบาย ที่นโยบายธุรกิจกำหนดขอบเขตภายในซึ่งการตัดสินใจที่สามารถนำมาโดยผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร จะอนุญาตให้ผู้บริหารระดับที่ต่ำกว่าการจัดการกับปัญหา และประเด็นที่ไม่มีการจัดการระดับการให้คำปรึกษาด้านเวลาสำหรับการตัดสินใจทุกครั้ง นโยบายของธุรกิจเป็นแนวทางที่พัฒนาโดยองค์กรการปกครองการกระทำของตน พวกเขา กำหนดขีดจำกัด ในการตัดสินใจที่จะต้องทำนโยบายการดำเนินธุรกิจ ยังมีข้อด้วยการซื้อกิจการของทรัพยากรซึ่งมีเป้าหมายขององค์กรสามารถทำได้ นโยบายการดำเนินธุรกิจคือการศึกษบทบาทและความรับผิดชอบของการจัดการระดับบนสุด ที่ประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ Edward E. Lewis (2010 : 29) ยังได้กล่าวถึงนโยบายไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Strategic & Policy โดยได้กล่าวถึงวิธีบรรลุเป้าหมายโดยรวมหรือวัตถุประสงค์นโยบายซึ่งหมายถึง เป็นสิ่งที่ชัดเจนของการกระทำที่นำไปใช้โดยแต่ละกลุ่ม หรือองค์กรในความพยายามที่จะส่งเสริมการปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการการประเมินผลซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เช่นการกำหนดกลยุทธ์เพราะเป็นการกระตุ้นประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของแผน การที่ครอบคลุมในการที่จะบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ปัจจุบันในแบบไดนามิก ด้วยนวัตกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมการเมืองและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินผลเชิงกลยุทธ์เป็นระยะสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญเพราะจากปัจจัยต่างๆ เช่น การพัฒนาปัจจัยการผลิตสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ใหม่ สำหรับข้อมูลการประเมินและผลตอบแทนการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจบนความถูกต้องของทางเลือกกลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งมีกระบวนการของการประเมินผลกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไป 1. การแก้ไขมาตรฐานของประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะที่การแก้ไขมาตรฐาน strategists พบคำถามเช่น สิ่งที่มาตราฐานการตั้งค่าวิธีการตั้งค่าพวกเขาและวิธีที่จะแสดงให้พวกเขา เพื่อกำหนดมาตรฐานประสิทธิภาพการทำงานที่จะตั้งมั่นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะค้นพบความต้องการพิเศษสำหรับการปฏิบัติงานหลัก ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดในการระบุและแสดงความต้องการพิเศษอาจได้รับการพิจารณาแล้ว เพื่อนำไปใช้สำหรับการประเมินผล องค์กรสามารถใช้เกณฑ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับการประเมินครอบคลุมการดำเนินงานของ เกณฑ์เชิงปริมาณรวมถึงความมุ่งมั่นของกำไรสุทธิ, ROI กำไรสุทธิต่อหุ้น ค่าใช้จ่ายในการผลิตอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน เป็นปัจจัยเชิงคุณภาพที่มีการประเมินทักษะของปัจจัยต่างๆเช่น ทักษะและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นการมีความยืดหยุ่น 2. การวัดประสิทธิภาพการทำงาน ผลการดำเนินงานเป็นเครื่องหมายมาตรฐาน คือเป็นนโยบายซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำงานจริงเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับการรายงานและช่วยให้ระบบการสื่อสารในการวัดและประเมินประสิทธิภาพการทำงาน โดยหาวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการวัดประสิทธิภาพ และหากมาตรฐานที่มีการกำหนดในลักษณะที่เหมาะสม ในการประเมินผล

กลยุทธ์ที่กลายเป็นเรื่องง่าย แต่ปัจจัยต่างๆเช่นผลงานผู้บริหารที่ยากที่จะวัด ในทำนองเดียวกันประสิทธิภาพการทำงานของแผนก เป็นบางครั้งยากที่จะวัดเมื่อเทียบกับประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคล ดังนั้นวัตถุประสงค์ของตัวแปร จะต้องสร้างขึ้นให้เหมาะสมกับที่การวัดประสิทธิภาพการทำงานที่สามารถทำได้ การวัดประสิทธิภาพจะต้องทำการประเมินในเวลาที่เหมาะสม

เหมาะสม จะไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ สำหรับการวัดประสิทธิภาพของ การค้า  
ไม่ว่าการณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งบการเงินเช่น ในงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุนจะต้องเตรียมเป็นประจำทุกปี 3. การวิเคราะห์ความแปรปรวน ในขณะที่การวัดประสิทธิภาพที่แท้จริง และเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานมาตรฐาน อาจจะมีการแปรปรวน ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์จะต้องพูดถึงระดับของความอดทนระหว่างที่ความแปรปรวนระหว่างการปฏิบัติจริงและมาตรฐานที่อาจจะได้รับการยอมรับ ส่วนเบี่ยงเบนที่แสดงประสิทธิภาพที่ดีขึ้น แต่ก็ผิดปกติกว้างเกินไปหมายถึงส่วนเบี่ยงเบนเชิงลบ เป็นปัญหาของความกังวลเพราะมันบ่งชี้ว่าในจำนวนที่ขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นในกรณีนี้ยุทธศาสตร์ที่จะต้องค้นพบสาเหตุของการเบี่ยงเบนและจะต้องดำเนินการแก้ไข 4. การดำเนินการให้ถูกต้อง เมื่อค่าความเบี่ยงเบนในการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนสำหรับการดำเนินการแก้ไขหากประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอแต่น้อยกว่าผลการดำเนินงาน สิ่งที่ต้องการคือยุทธศาสตร์ที่จะต้องดำเนินการวิเคราะห์รายละเอียดของปัจจัยในการดำเนินงานดังกล่าว หากยุทธศาสตร์พบว่าองค์กรที่มีศักยภาพไม่ตรงกับที่ต้องการของประสิทธิภาพแล้วมาตรฐานที่เกิดขึ้นย่อมจะต้องลดลง อีกประการหนึ่งการดำเนินการแก้ไขที่หายากและรุนแรงเป็น reformulating กลยุทธ์ซึ่งจะต้องกลับไปที่กระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ reframing ของแผนตามทรัพยากร

สรุปได้ว่ากลยุทธ์ด้านนโยบาย เป็นสิ่งสำคัญต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ที่จะได้นำไปเป็นแนวทางในการวางแผน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สามารถบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

**ด้านการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้** พบว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันมีความคิดเห็นที่เป็นนัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้บุคลากรของสถาบันได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้และการใช้ระบบสารสนเทศรวมทั้งการจัดทำ Website ของชุมชน การมี Blog Twister, Facebook. ของตนเอง เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (Online) : Available) ได้กล่าวถึงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ไว้ในบทความทางวิชาการเรื่องแนวทางการสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ในองค์กร ว่าอย่างไรก็ตามเนื่องจากกระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นให้คนทำงานมุ่งมั่นเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในกระบวนการทำงาน (Work Process) เป็นสำคัญ แนวคิดการบริหารองค์กรในยุคใหม่นี้ จึงได้เปลี่ยนรูปแบบจากการพัฒนาทักษะในศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) ไปสู่การสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ให้เกิดขึ้นในองค์กร ศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรนั้นโดยอีกนัยหนึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นห้องสมุดขององค์กรนั่นเอง โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการดำเนินการเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรรักการเรียนรู้มากขึ้นกล่าวคือ

1. บริการเชิงรุกจัดองค์ความรู้เข้าสู่พนักงาน โดยการนำความรู้ไปหาคน แทนการรอให้คนมาหยิบหนังสือแบบห้องสมุดทั่วไป เพื่อรองรับในกรณีที่พนักงานอาจมีข้อจำกัดไม่สามารถมายืมทรัพยากรความรู้ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง โดยมีรูปแบบการบริการ อาทิ กิจกรรม Mobile Unit นำทรัพยากรความรู้ต่าง ๆ ไปบริการให้พนักงานถึงที่ การทำจดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (E-news) การจัดทำห้องสมุดออนไลน์ (online) มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อการทำงานทั้งจากการสแกนหนังสือเอกสาร หรือการดาวโหลดข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตมาบริการให้พนักงานด้วยช่องทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อาทิ ระบบ Lan หรือการใช้ Intranet ส่งตรงไปสู่พนักงานในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. บริการองค์ความรู้ด้วยสื่อที่หลากหลาย เปลี่ยนจากองค์ความรู้แบบ Text base เป็น Multiple Mode โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยในการลดการใช้พื้นที่ในห้องสมุดในการเก็บเอกสาร เพิ่มพื้นที่ว่างในการให้บริการ และเพิ่มช่องทางในการใช้บริการที่หลากหลาย รวมทั้งการจัดระบบองค์ความรู้ทั้งหมดที่มี เพื่อสะดวกในการให้บริการในหลายรูปแบบ เช่น CD-Rom, ห้องสมุดเสียง ห้องสมุดเสมือนจริงในรูปแบบที่น่าสนใจน่าเข้าไปใช้บริการ

3. บริการองค์ความรู้อย่างเป็นทางการเป็นเครือข่าย ในการบูรณาการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเชื่อมโยงแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น ระหว่างแผนกกับแผนกในการแบ่งปันผลงาน ข้อคิด หรือ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกัน รวมทั้งการบูรณาการระหว่างห้องสมุดของหน่วยงานอื่น ๆ เช่น สถาบันวิจัย หนังสือพิมพ์ ทีวีห้องสมุดในสถานศึกษาต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน

4. บริการองค์ความรู้ผ่านการถกแถลง ศูนย์การเรียนรู้ควรบริการห้องในการถกแถลงหรือมีเวทีให้ถกเถียงหรือนำเสนอผลงาน เนื่องจากองค์ความรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากการพบปะ พูดคุยถกเถียงต่อยอดทางปัญญาซึ่งกัน ศูนย์ข้อมูลควรเปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการที่มาเป็นกลุ่มสามารถ พูดคุยนำเสนอความคิดเห็น ถกประเด็นต่าง ๆ ให้เกิดการจุดประกายทางความรู้เกิดการต่อยอดทาง ความคิดและการผสมผสานทางปัญญาระหว่างกันมากยิ่งขึ้น โดยรูปแบบของห้องถกแถลงดังกล่าวอาจ ใช้บริเวณห้องประชุมที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรือพื้นที่บริเวณศูนย์การเรียนรู้เอง พร้อมบริการด้าน เทคโนโลยีหรือบริการด้านอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการนำเสนองานรวมถึงการจัดบริการในการสืบค้นข้อมูลทั้ง จากห้องสมุดและจากอินเทอร์เน็ตในบริเวณนั้นโดยตรง

5. บริการองค์ความรู้จากประสบการณ์พนักงานในองค์กร โดยการจัดระบบ ฐานความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ระหว่างบุคลากรผ่านประสบการณ์ความผิดพลาดและต่อยอดบน ประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น อาทิ การรวบรวมคู่มือการทำงาน หรือคู่มือป้องกันความผิดพลาด ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับองค์กรได้ใช้ประโยชน์ต่อไป การสร้างองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องประกอบด้วยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นตัวผู้บริหาร พนักงานในองค์กร ระบบโครงสร้างในองค์กร รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ให้ เกิดขึ้นในองค์กรการสร้างศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรนับเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการส่งสัญญาณ ให้ พนักงานและองค์กรในภาพรวมเห็นถึงการให้คุณค่าและความ สำคัญของความรู้และการส่งเสริมการ เรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ([Online]:Available) ที่ได้ กล่าวถึงนโยบายการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ว่า คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) มีเป้าหมายสำคัญ ประการหนึ่ง ในการจัดตั้ง “ศูนย์การเรียนรู้ทางการวิจัย” ขึ้น ณ วช. เพื่อเป็นกลไกในการขยายผล “ความรู้จากการวิจัย” ในรูปแบบของกิจกรรมที่มีส่วนร่วมจากเครือข่ายการวิจัยต่างๆ ทั่วประเทศที่ เชื่อมโยงมาจากงาน Thailand Research Expo ร่วมกับแผนงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ Platinum Research Valley, 2-V research Program, ศูนย์วิจัยนวัตกรรม การต่อยอดและขยายผลการวิจัย การส่งเสริมและสร้างแรงกระตุ้นแก่นักวิจัยและ นักประดิษฐ์ เป็นต้น วช. จึงได้วางกลยุทธ์เพื่อผลักดัน เป้าหมาย ในการจัดการความรู้และการ กระจายความรู้อันมาจากผลผลิตทางการวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ สู่กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ โดย วช. ได้จัดบริการทางวิชาการในรูปแบบของ “ศูนย์การเรียนรู้ทางการวิจัย” โดยมีสถานที่ตั้งอยู่ ณ วช. James, Robertson. ([Online]:Available) ที่กล่าวถึงศูนย์การเรียนรู้ ที่ เรียกว่า “สถานี่การเรียนรู้” หรือเป็นเพียงแค่ “ศูนย์” ธรรมดาซึ่งเป็นสถานที่ที่ถูกออกแบบมาสำหรับ กิจกรรมที่เฉพาะเจาะจง กิจกรรมศูนย์สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับเวลาที่สามารถจัดสรร สำหรับกิจกรรมที่แตกต่างกัน และระยะเวลาโดยรวม ที่แตกต่างกันของบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนา

ไม่ว่าการณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือการเรียนรู้ทักษะที่เฉพาะเจาะจง หรือแนวความคิดในขณะที่ทำงานโดยลำพังตนเองหรือในกลุ่ม ความสามารถในการจัดกลุ่ม จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารสำหรับกิจกรรมศูนย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ([Online] : Available) ที่ได้กล่าวถึงศูนย์การเรียนรู้ (LC) เอาไว้ว่าศูนย์การเรียนรู้ (Learning Centre) เป็นหน่วยงานการให้บริการและ ปฏิบัติตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางสนับสนุนการศึกษาค้นคว้า และวิจัยในภูมิภาคชายฝั่งทะเลอันดามัน ซึ่งสอดคล้องกับ อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ ([Online] : Available) ที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) เอาไว้ว่า ศูนย์การเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่ยังคงการหลายแห่งพยายามสร้างให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์เพื่อให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ ที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยส่วนใหญ่หน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการดูแลศูนย์การเรียนรู้ก็คือ หน่วยงานพัฒนาบุคลากร การที่จะปรับฐานะของงานพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นแต่การจําอบรมเพียงอย่างเดียวมาเป็น “ศูนย์การเรียนรู้” ให้ได้นั้น องค์กรประกอบหลักที่สำคัญที่ยังคงการจะต้องพิจารณา เพื่อจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพได้แก่

1. ผู้ให้บริการในศูนย์การเรียนรู้ บุคคลที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ถือว่าเป็นด่านสกัดแรกที่สำคัญที่จะสร้างความประทับใจให้กับผู้เรียน ซึ่คือความสามารถ (Competency) ที่สำคัญของผู้ที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ จิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีหลักๆก็คือ เมื่อผู้ให้บริการมี Service Mind ที่ดี ย่อมจะทำให้ผู้ที่มาขอใช้บริการเกิดความสบายใจ ไม่กลัวที่จะสอบถามหรือขอความช่วยเหลือจากผู้ให้บริการ และที่สำคัญพวกเขาจะบอกต่อและชักชวนให้พนักงานคนอื่นๆ หันมาสนใจที่จะมาใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในองค์กร

2. ช่องทางการเรียนรู้ ช่องทางการเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญมาก เพราะหากไม่มีช่องทางการเรียนรู้ในองค์กร ความรู้ย่อมจะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน ช่องทางการเรียนรู้มีมากมาย ในองค์กรได้แก่

- 2.1 การจําอบรมภายใน (In-House Training) และภายนอก (Public Training) หัวข้อหลักสูตรการอบรมเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็คือ หลักสูตรที่จัดขึ้นไม่สามารถตอบสนองความจําเป็นที่แท้จริง แนวทางแก้ไขก็คือ นักพัฒนาบุคลากร จะต้องศึกษาวิจัยว่าขีดความสามารถในเรื่องใดที่คาดหวัง และนำขีดความสามารถนั้นเป็นมาตรฐานในการพิจารณาเปรียบเทียบว่า ขีดความสามารถใดที่พนักงานยังไม่สามารถทำได้ดี หลังจากนั้นจึงนำขีดความสามารถนั้นมากำหนดเป็นหัวข้อการอบรมต่อไป เช่น จิตสำนึกในการให้บริการเป็นขีดความสามารถที่พนักงานยังขาดอยู่ หัวข้อการอบรมได้แก่ เทคนิคการให้บริการลูกค้าหรือแนวทางการพัฒนาระบบงานด้วยการเพิ่มจิตสำนึกในการให้บริการ

- 2.2 จัดหาหนังสือ และสื่อต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ การจัดหาหนังสือที่เป็นประโยชน์ ซีดี วีดีโอ และเทปบันทึกภาพ หรือเทปคลาสเซต โดยการจัดทำเป็นรายชื่อไว้ในทะเบียนคุม ซึ่งจะต้องประกาศให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าศูนย์การเรียนรู้มีสื่อการเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง การประกาศสามารถใช้ช่องทางผ่าน Intranet วารสารภายในองค์กร หรือติดบอร์ดประกาศในองค์กร โดยจะให้สิทธิ์แก่พนักงานสามารถยืมหนังสือและสื่อต่างๆกลับไปศึกษาที่บ้านได้ภายใต้ช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น

- 2.3 จัดเดินสายทัวร์ดูงานในองค์กรอื่น ๆ การจัดทำแผนการดูงานในระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรอื่น ๆ อาจจะเป็นเดือนละครั้ง สองเดือนครั้งหรือไตรมาสละครั้ง โดยไม่ว่าการณ์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบุว่าในแต่ละช่วงเวลาจะต้องดูงานที่องค์กรใด ดูงานเกี่ยวกับเรื่องใด ช่วงเวลาใด รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดูงานในแต่ละครั้ง พบว่าการดูงานจากองค์กรอื่นๆ ย่อมช่วยทำให้เกิดมุมมองที่กว้างขึ้น เพื่อนำแนวคิดที่ได้รับการไปดูงานมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น

2.4 การเชิญผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรอื่นๆ มาแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้ด้วยช่องทางนี้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นระดับ CEO และผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยการเชิญผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารบุคลากรมาเล่าถึงแนวคิดและวิธีการบริหารคนให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงแนวทางที่ใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จซึ่งอาจจะจัดขึ้นเดือนละครั้งสองหรือสามเดือนครั้ง

2.5 การเปิดฉายชุดวีดีโอเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นช่องทางการเรียนรู้ร่วมกันโดยการเปิดหนังที่น่าสนใจ หรือชุดวีดีโอเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์กร และหลังจากที่หนังจบแล้ว จะต้องมีคนที่ทำหน้าที่สรุปเนื้อหาที่ได้จากหนัง และวิพากษ์วิจารณ์ถึงแนวคิดที่ได้กับการนำไปปรับใช้ในองค์กร

2.6 การจัดกิจกรรมอ่านหนังสือร่วมกัน องค์กรหลายแห่งมีการจัดกิจกรรม Book Reading Club หรือองค์กรบางที่จะเรียกว่า Book Sharing ซึ่งหมายถึงการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอ่านหนังสือในเรื่องที่สนใจและนำมาเล่าสู่เพื่อน ๆ ในกลุ่มฟัง โดยศูนย์การเรียนรู้จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานจัดกิจกรรมการอ่านหนังสือร่วมกันตามระยะเวลาที่กำหนดขึ้น

2.7 การติดบอร์ดตามสถานที่ต่างๆ ในองค์กร ศูนย์การเรียนรู้จะต้องทำหน้าที่ในการพิจารณาหาแหล่งที่สามารถนำบอร์ดความรู้ไปติดประกาศได้ ไม่ว่าจะเป็นบอร์ดทางเดินตรงบันได บอร์ดในลิฟต์ บอร์ดตามหน่วยงานต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งการติดไว้ที่ห้องน้ำที่องค์กรบางแห่งเรียกว่าเป็น “สุขาหาความรู้”

2.8 การใช้เสียงตามสาย การเรียนรู้ผ่านทางเสียงตามสายสามารถใช้กับคนกลุ่มมาก ๆ ได้ ความรู้ที่ผ่านช่องทางเสียงตามสายนั้นไม่ควรเป็นเรื่องที่หนักสมองเกินไป หรือเป็นเนื้อหาที่ยาวเกินไป รวมถึงการกำหนดเนื้อหาและประเด็นที่จะพูดในเสียงตามสาย ใครเป็นผู้พูดและจะเปิดเสียงตามสายในช่วงเวลาใดที่เหมาะสมที่สุด

2.9 การจัดทำวารสารภายในบริษัท วารสารภายในเป็นอีกหนึ่งช่องทางการเรียนรู้ที่สำคัญ โดยสามารถสอดแทรกเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อให้พนักงานได้รับรู้ร่วมกัน เนื้อหาที่จะสื่อในวารสารนั้น จะต้องมีการวางแผนและเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าในแต่ละฉบับนั้นจะต้องสื่อความรู้ในเรื่องใดบ้าง

3. กระบวนการติดตามผลการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้นอกจากจะทำหน้าที่ในการหาช่องทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรแล้ว ศูนย์การเรียนรู้จะต้องทำหน้าที่ในการออกแบบระบบเพื่อติดตามผลว่าพนักงานมีการเรียนรู้ขึ้นจริง (Learning Monitoring) ซึ่งกระบวนการติดตามผลการเรียนรู้มีหลากหลายวิธีการได้แก่

3.1 การจัดทำรายงาน ช่องทางการเรียนรู้บางเรื่องสามารถใช้วิธีการติดตามได้จากการจัดทำรายงานซึ่งอาจจะจัดทำเป็นรายงานเดี่ยวหรือรายงานกลุ่ม เช่น ภายหลังจากการฝึกอบรมหรือจากการดูงานภายนอกจากองค์กรอื่นแล้ว ผู้เรียนจะต้องกลับมาจัดทำเป็นรายงาน นำส่งให้กับผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 การจัดแบบทดสอบ/แบบสำรวจ การสร้างแบบทดสอบก่อนและหลัง หรือ การทดสอบหลังการเรียนรู้ รวมถึงการจัดทำแบบสำรวจความรู้หลังจากที่ผู้เรียนได้เรียนรู้แล้ว ข้อพึงระวังก็คือ ความน่าเชื่อถือได้ของแบบทดสอบและแบบสำรวจที่สร้างขึ้น บางครั้งอาจจะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาตรวจสอบหาความน่าเชื่อถือของแบบทดสอบและแบบสำรวจที่จัดทำขึ้น

3.3 การจัด Focus Group หมายถึงการจัดกลุ่มย่อยภายในระหว่างผู้เรียนเอง หรือจัดสัมมนากลุ่มย่อยกับหัวหน้างานของผู้เรียน เพื่อพูดคุยถึงการนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติอย่างไรอะไรคือปัญหาและอุปสรรคจากการนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้

3.4 การสัมภาษณ์ผู้เรียน/หัวหน้างาน เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เพื่อสอบถามรายละเอียดว่าผู้เรียนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานบ้างหรือไม่ แนวทางการติดตามผลด้วยวิธีการนี้จะมีลักษณะคล้ายกับ Focus Group สิ่งที่แตกต่างกันก็คือการติดตามผลด้วยวิธีการนี้เป็นการสอบถามแบบตัวต่อตัวที่ไม่ใช่การสอบถามเป็นกลุ่ม

3.5 การสังเกตการทำงาน วิธีการติดตามผลด้วยการสังเกตนั้นจะใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน รวมถึงผู้สังเกตจะต้องใกล้ชิดกับผู้เรียนพอสมควร ดังนั้นการที่จะให้นักพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตผลการทำงานของลูกน้องนั้นจะได้ผล ไม่เท่ากับหัวหน้างานโดยตรงที่ทำหน้าที่สังเกตพฤติกรรมการทำงานของลูกน้อง และแจ้งให้นักพัฒนาบุคลากรที่อยู่ศูนย์การเรียนรู้รับรู้อีกครั้ง

ดังนั้นศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้น ย่อมทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้วในองค์กร ซึ่งความรู้ที่นั่นจะเกิดขึ้นมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงเอาใจของผู้บริหารระดับ CEO ว่าจะเอาใจจริงเอาใจมากน้อยแค่ไหน รวมถึงขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่จะสนับสนุนและผลักดันให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างจริงจัง และที่สำคัญตัวพนักงานเองที่จะต้องใส่ใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วยเช่นกัน และจากความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานคนหนึ่งหากมีการถ่ายทอดไปสู่พนักงานอีกคน ในที่สุดย่อมจะเกิดกระบวนการการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร หรือที่เรียกว่า Organization Learning และยิ่งสอดคล้องกับโครงการส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง ([Online]:Available) ที่กล่าวไว้ในบทความทางวิชาการเรื่องศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) หมายถึง องค์กร หน่วยงาน ชุมชนที่มีกิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้ ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการตามระบบราชการ และ ศูนย์การเรียนรู้ หรือ Learning Centre-LC หมายความว่าหลายอย่าง ศูนย์การเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาบางแห่ง หมายถึง แหล่งที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาหรือหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกวิชาเรียนของนักศึกษา ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ที่นั่นจะต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายและ เทคนิควิธีการที่เหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และที่สำคัญคือให้ผู้รับการถ่ายทอดนำไปคิด และปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะความรู้ ความเข้าใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิถีคิดและพัฒนาเทคนิคใหม่ๆ ในการดำเนินงานได้ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ศูนย์การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน เพราะศูนย์การเรียนรู้เป็นสถานที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้เพิ่มขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงวิถีคิดและพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้อยู่ตลอดเวลา

ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร พบว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ มีความคิดเห็นที่เป็นนัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเพื่อให้บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้ก็หวังการได้ให้

เอกสารที่กล่าวถึงในบทความนี้ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลายประการ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 194) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหนังสือวิชาการเรื่อง การบริหาร โดยให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติการมีส่วนร่วม จะช่วยสร้างพลังจิตให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การด้วย จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่าการมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ 1. การมีส่วนร่วมในด้านการแสดงความคิดเห็น 2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย 3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2525 : 67) ที่ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ในหนังสืองานวิชาการเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยเน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเข้มแข็งของบุคคลใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ของพวกเขาในการแก้ไขปัญหา ของการบริหารที่สำคัญอยู่บนพื้นฐาน แนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ของพวกเขาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา ผู้บริหารต้องให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง ในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ ทั้งนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538:182) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในหนังสือวิชาการเรื่อง ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา โดยให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ว่าการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหาร ซึ่ง ประพนธ์ ปิยรัตน์ (2534:14-17) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมเอาไว้ในบทความทางวิชาการ เรื่อง การมีส่วนร่วมและการมีหุ้นส่วนในการแก้ปัญหา กลวิธีสำคัญเพื่อการพัฒนามนุษย์และชุมชนแบบยั่งยืน โดยได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การกระทำร่วมกันของบุคคลในการพัฒนามี 2 ลักษณะ คือ 1. การมีส่วนร่วมเป็นมรรค (Participation as a mean) หมายถึงการมีส่วนร่วมเป็นมรรควิธีของการนำทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน ไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่วางไว้ก่อนแล้ว 2. การมีส่วนร่วมเป้า ประสงค์ (Participation as a end) หมายถึงเป้าประสงค์ที่ประชาชนทำกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิด

เกิดการทำกิจกรรมร่วมกันเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวจนทำให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความสามารถและมีศักยภาพในกระบวนการแก้ปัญหาและร่วมทำกิจกรรม ซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำนั้น แม้โครงการจะสิ้นสุดแล้วก็ตาม แต่การมีส่วนร่วมก็ยังคงอยู่ตลอดไป ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างถาวรและยั่งยืน รวมทั้งยังระบุว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนของชุมชนเป็นกระบวนการสำคัญ ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้มีมติประกาศกลวิธีทศวรรษที่สามของการพัฒนา ระหว่างประเทศในปี 2543 ว่าเป้าหมายของการพัฒนาอยู่ที่ความผาสุก ของประชาชนทั้งมวลล้วนหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการกระจายผลประโยชน์ของการพัฒนาอย่างยุติธรรม พร้อมทั้ง อรุณ รักรธรรม (2544 : 270) ได้อธิบายเรื่องการมีส่วนร่วมเอาไว้ในหนังสือวิชาการเรื่อง “หน่วยที่ 2 ทฤษฎีองค์กร” ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา โดยอธิบายว่าการมีส่วนร่วมหมายถึงการที่บุคคล เข้าไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมของการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือเข้าไปมีส่วนในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง ทั้งนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนไว้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำออกจำหน่ายหรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต  
 เอกสารนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำออกจำหน่ายหรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต  
 ไม่ว่าการณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวมทั้ง Victor H. Vroom and Edward L. Deci (1970 :16) ได้อธิบายถึงการมีส่วนร่วมไว้ในหนังสืองานวิชาการเรื่อง Management and motivation เอาไว้ว่าการพิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่า เป็นปริมาณของอิทธิพลที่บุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปร่วมในการตัดสินใจ และบุคคลจะได้รับความพึงพอใจจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยตนเอง บุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและจะสามารถทำงานได้ดีเมื่อเห็นชัดว่า ตนเองสามารถขยายเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นคือ ปรัชญาของแนวคิดในการควบคุมตนเอง ( Self – Control หรือ Self – Regulation ) มิใช่ควบคุมโดยองค์การ ( Organization Control ) รวมทั้ง Likert. L, R. (1967 : 223) อธิบายถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง The Human Organization : Its Management and Value ว่าการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจภายในองค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจในความเชื่อมั่นในสมาชิก การสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง ( Downward Communication ) และจากล่างขึ้นบน ( Upward Communication ) เท่านั้น แต่ยังมีสื่อสารตามแนวนอน ( Horizontal Communication ) ระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ผู้บริหารพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จะดำเนินไปอย่างตรงไปตรงมาในบรรยากาศแห่งมิตรภาพ

จากแนวคิดต่างๆสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญ ในการบริหารขององค์การ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรจะได้รับความพึงพอใจจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้องค์กรนั้น ๆ มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

**ด้านการติดตามผล** พบว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ มีความคิดเห็นที่เป็นนัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานยังไม่มีกระบวนการติดตามผลการจัดการความรู้ ทั้งนี้การติดตามผลการปฏิบัติงานก็คือ การประเมินผลงาน แต่เป็นการประเมินผลเป็นระยะๆแทนที่จะรอให้สิ้นสุดภารกิจ หรือเป็นไปตามระยะเวลาที่แน่นอนตายตัว การติดตามผลจะเป็นย้ำเตือนเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ตระหนักและรู้สถานภาพความสำเร็จ เป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานออกมาดี และเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติหรือทีมงานได้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค ก่อนที่จะส่งผลเสียต่อการทำงานตามเป้าหมาย ทั้งนี้เสนาะ ตีแยว (2543:315) ยังได้กล่าวถึงการควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพไว้ในหนังสือหลักการบริหารว่ากระบวนการในการควบคุมและติดตามผล ประกอบด้วย

1. ความถูกต้อง (Accuracy) ระบบการควบคุมและติดตาม ผลที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการ หากการควบคุมเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้ฝ่ายบริหารแก้ไขไม่ตรงจุด โดยไม่อาจทราบได้ว่าควรแก้ไขอย่างไร หรือควรดำเนินการต่อไปอย่างไร
2. ความทันเวลา (Timeliness) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่ได้ทันเวลา เพื่อการแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลจากการควบคุมและติดตามผลอาจไม่มีความหมายเลยหากได้รับมาล่าช้ากว่าเวลาอันควร ดังนั้นระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างทันเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ความประหยัด (*Economy*) ระบบการควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถทำให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระดับของการควบคุมให้น้อยที่สุดประหยัดที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. ความยืดหยุ่น (*Flexibility*) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งระบบการควบคุมควรปรับตัวตามเวลาและสภาพแวดล้อม

5. การสามารถเข้าใจได้ (*Understandability*) ระบบการควบคุมและติดตามผลควรมีความซับซ้อนน้อยที่สุด เพื่อความสะดวกในการใช้ และคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมสามารถเข้าใจได้ง่าย

6. การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (*Reasonable Criteria*) การกำหนดมาตรฐานของการควบคุมและติดตามผลจะต้องสมเหตุสมผล และสามารถทำได้จริงจึงจะสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามได้

7. การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (*Strategic Placement*) ผู้บริหารจะต้องจัดวางระบบการควบคุมและติดตามผลอย่างมีกลยุทธ์ อันจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ ซึ่งระบบการควบคุมและติดตามผลควรจะครอบคลุมกิจกรรม เหตุการณ์ และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรนำระบบการควบคุมและติดตามผลมาใช้โดยขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามต้องการได้

8. การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (*Emphasis on The Exception*) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถจะควบคุมและติดตามผลทุกอย่างได้ จึงต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ หรือควบคุมติดตามเฉพาะในหลักใหญ่ที่เป็นสาระสำคัญจริงๆ ไม่ใช่ไล่ไปดูในรายละเอียดทุกเรื่อง การเข้าไปตรวจสอบควบคุมในทุกรายการจะส่งผลต่อการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ อีกทั้งส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

9. การใช้มาตรการหลายๆอย่าง (*Multiple Criteria*) การควบคุมและติดตามที่เน้นจุดใดจุดหนึ่ง หรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่ง จะทำให้มองปัญหาไม่ครอบคลุม เพราะงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นมาตรฐานในการควบคุมและติดตามผลจึงควรกำหนดให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท

นอกจากนี้การประชุมในหน่วยงานยังไม่ค่อยมีการให้บุคลากรในหน่วยงานแสดงความคิดเห็นถึงแนวทางติดตามผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในหน่วยงานไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการติดตามผลมากนักซึ่ง ธงชัย สันติวงศ์ (2542:145) ได้กล่าวถึงเรื่องการติดตามผลเอาไว้ในหนังสือหลักการจัดการเทคนิคในการควบคุมและติดตามผล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การควบคุมด้านคุณภาพ หมายถึงเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อวัดว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้น ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

2. การควบคุมด้านปริมาณ คือการควบคุมที่มีการใช้ตัวเลขต่างๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณ เช่นการวัดจำนวนผลผลิตว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่

3. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย โดยการใช้งบประมาณเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุด โดยการให้หน่วยงานจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายในทุกๆ ด้านไว้ล่วงหน้า เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับงบประมาณที่ตั้งเอาไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การควบคุมด้านเวลา คือการควบคุมให้งานต่างๆ ดำเนินไปได้โดยสามารถจัดทำ ได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางเอาไว้และยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการควบคุมและติดตามผลที่ดี ได้แก่

1. ต้องประหยัด ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีนอกจากจะต้องช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้แล้ว ในเวลาเดียวกันการควบคุม และติดตามผลจะต้องคุ้มค้ำกับต้นทุนในการดำเนินการด้วย ระบบการควบคุมและติดตามผลที่มากเกินไปจนความจำเป็น มีวิธีการหรือเทคนิคที่ยุ่งยาก และเสียค่าใช้จ่ายสูงนั้น ย่อมทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงต้นทุนทั้งในแง่ของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการควบคุมและติดตามผลด้วย

2. รายงานผลต้องรวดเร็ว การควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถรายงานผล ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่พึงได้รับกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถดำเนินการแก้ไข และปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

3. เน้นส่วนสำคัญของผลงาน การควบคุมและติดตามผลจะต้องเน้นถึงส่วนสำคัญของผลงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การวัดในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่ส่วน สำคัญของความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ย่อมไม่เกิดประโยชน์ เพราะจะไม่ช่วยชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปที่แท้จริงซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

4. สามารถเข้าใจได้ง่าย การควบคุมและติดตามผลจะต้องเข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน เพราะหากกระบวนการมีความยุ่งยากซับซ้อน หรือเลือนล่อยจนยากที่จะเข้าใจ ก็ย่อมไม่เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติตาม และไม่อาจก่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติได้

5. เป็นที่ยอมรับ การควบคุมและติดตามผลควรมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติเล็งเห็นถึง ประโยชน์และเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความยอมรับ และทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายและยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของการควบคุมและติดตามผล มีดังต่อไปนี้

1. ทำให้งานต่างๆ มีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นงานของแต่ละคน หรืองานของ แต่ละกลุ่ม รวมถึงงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกัน นอกจากนั้นงานตามแผนระยะสั้นและแผน ระยะยาวของทั้งองค์กรสอดคล้องกันอีกด้วย

2. ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ทั้งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง เกิดขึ้นอย่างสอดคล้อง เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ หรือด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด

3. ทำให้วิธีการปฏิบัติ นโยบาย และกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปใน แนวทางเดียวกันตลอดทั้งระบบ

4. ช่วยป้องกันมิให้ทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน ถูกใช้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ หรือต้องสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

5. ช่วยรักษาคุณภาพของงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ ช่วยให้ผู้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและผู้มาใช้บริการ

6. ทำให้สามารถกำหนดมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขและป้องกันความผิดพลาดใน ระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีกว่าการแก้ไขเมื่อการปฏิบัติงาน สิ้นสุดลงแล้ว

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Janet Shapiro (2002 : 48) ได้กล่าวถึงเรื่องการติดตาม ผลการปฏิบัติงานไว้ในหนังสือ Monitoring and Evaluation ว่าการติดตามผลคือระบบการจับ

และการวิเคราะห์ในเรื่องของการบอกกล่าวถึงความก้าวหน้า ของโครงการที่บรรลุเป้าหมาย ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการหรือองค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่อยู่บนเป้าหมายและแผนกิจกรรมระหว่างส่วนของการวางแผนของงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานยังอยู่บนเส้นทาง และสามารถรู้วิธีที่จะจัดการเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นและยังสอดคล้องกับ Renee Kantelberg and Jo Kemp (2009 : 25) ที่กล่าวถึงการติดตามผลไว้ในหนังสือเรื่อง Monitoring and Evaluation . A How-to Handbook for Grassroots Women's Organizations เอาไว้ว่า การติดตามผลและการประเมินผลเป็นการเข้าถึงรากฐานการติดตามซึ่งจะได้เรียนรู้ถึงประสบการณ์และแบบอย่างที่ดี ในความท้าทายที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับแผนและกลยุทธ์และมีส่วนช่วยตัดสินใจในอนาคต การติดตามและประเมิน ผลก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด และยังสอดคล้องกับ Jody Zall Kusek and Ray C. Rist (2004:12)ที่เป็นนักวิชาการของ World Bank ที่ได้กล่าวถึงการติดตามผลไว้ในหนังสือเรื่อง Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System ความว่าการติดตามผลเป็นความต่อเนื่องของปัจจัยที่ใช้ระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่อยู่บนตัวชี้วัดสำคัญในการจัดเตรียมการจัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่จะดำเนินการต่อ ในการพัฒนาอุปสรรคหรือเหตุขัดข้องต่างๆด้วยตัวชี้วัดของขอบเขตการประเมิน ที่มีความก้าวหน้าและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ และความก้าวหน้าที่จะใช้งบประมาณที่ได้จัดสรรแล้ว นอกจากนี้ในด้านติดตามผลการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านสร้างขึ้นทุกเดือน ยังอยู่ในระดับปานกลางด้วยซึ่ง Mackay, K. (2007 : 13) ได้พูดถึงการติดตามผลไว้ในหนังสือเรื่อง Monitoring and Evaluation: Orientation Course. ซึ่งได้อธิบายถึงการติดตามไว้ว่า การติดตามเป็นส่วนของการบูรณาการวันต่อวันในด้านปฏิบัติการการจัดการจัดการสำหรับการประเมินความก้าวหน้า โดยมีวัตถุประสงค์

1. ใช้เป็นระบบการติดตามและตรวจสอบสิ่งที่นำเข้า กระบวนการ กิจกรรม สิ่งที่ออกมาและผลสัมฤทธิ์ที่เป็นตัวชี้วัด และดำเนินการออกแบบกระบวนการและกิจกรรมที่มีความจำเป็น
2. จุดมุ่งหมายของการติดตามอาจเป็นการสนับสนุนประสิทธิภาพของการจัดการผ่านการรายงานที่เกิดจากผลการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้หรือเตรียมการเอาไว้
3. เครื่องมือการติดตามผลเป็นสิ่งจำเป็นจะขาดเสียมิได้เพื่อใช้สำหรับการค้นหาปัญหาและการแก้ไขปัญหา
4. การติดตามผลเป็นพื้นฐานของการจัดเก็บข้อมูลก่อนหรือระหว่างการปฏิบัติการ
5. ข่าวสารต้องทำให้เสร็จเพื่อการติดตามผลที่อาจจะนำไปสู่การวิเคราะห์จากระบบการจัดการโครงการหรือจัดการระบบสารสนเทศหรือเครื่องมืออื่นๆ
6. ความแม่นยำของการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามผลและทางสู่การประเมินความแม่นยำของข้อมูลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการติดตาม
7. การติดตามบ่อยครั้งมีมาก่อนการนำและแบบฟอร์มที่เป็นสิ่งธรรมดาของการประเมินผล การค้นหาจากการติดตามผลอาจจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล แต่เครื่องมือของการประเมินผลอาจจะใช้สำหรับการติดตามผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปแล้วการติดตามและประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการ แก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย

**ตอนที่ 2** กลยุทธ์การจัดการความรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย ด้านการจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านวิสัยทัศน์

จากผลการศึกษาครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปรายผลดังนี้ คือ จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

**ด้านการจัดการ** พบว่าบุคลากรในสถาบันฯ ทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานมีความคิดเห็นด้านการจัดการที่สอดคล้องกันคืออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้าน และเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันฯ ยังไม่มีการจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สามารถรับทราบและปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควบคู่กัน Griffin, A. (1997 : 435) ซึ่งจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีการตระหนักให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับ Certo, Samuel C. and Peter, J. P. (1991 : 357) ที่กล่าวถึงการจัดการเอาไว้ในหนังสือวิชาการเรื่อง Strategic Management : Concept and Applications ว่าในอีกแนวทางนี้อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร จากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสุรัสวดี ราชกุลชัย (2543:3) ที่ได้อธิบายเอาไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร โดยได้อธิบายคำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) ว่ามีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ดี ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป จากความหมายต่างๆ ข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริการจัดการ (Management) มีดังนี้การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือการสร้างกำไร การบริหาร จัดการเกี่ยวข้องกับเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด) และการบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กรนอก

จากนี้แบบสอบถามในข้อที่ว่า ผู้บริหารในหน่วยงานสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ในหน่วยงานและในข้อที่ว่าคณะกรรมการจัดการความรู้มีการณรงค์ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงานของท่าน ผลการวิจัยพบว่าทั้งสองข้ออยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 22) ได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการเอาไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง ทฤษฎีองค์การว่ากระบวนการการบริหารจัดการ(Management Process)ไว้ว่าเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกัน ได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์ สอดคล้องและต่อเนื่องทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบัน และอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ให้ประสบความสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่าการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร 2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณี โดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึงการพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจ ที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหาร และพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร 3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจง่ายแต่ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญประสบการณ์และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ 4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผล และประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุมละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเองการควบคุมจึงเป็นหน้าที่ หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหารนอกจากนี้การควบคุมเป็นการตรวจตรา และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการนอกจากนี้คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ยังไม่ค่อยมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบ จึงอาจทำให้บุคลากร

ไม่ว่การณ์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในหน่วยงานไม่สนใจในเรื่องการจัดทำชุมชนความรู้ ทำให้ส่งผลต่อการจัดการด้านการจัดการความรู้ จึงไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอก จากนี้ John R. Schermerhorn (2002 : 124) ยังได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการเอาไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Core Concepts of Management 1st Edition อีกว่าการจัดการยังเป็นกระบวนการรวบรวม และแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย และ Stephen P. Robbins (1997:391) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงการจัดการในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Managing Today เอาไว้ว่า อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการจัดการไว้ว่า อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) โดยการจัดการจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ๆ ของการบริหาร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร ประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร อีกทั้ง James Robertson ([Online] : Available) ยังกล่าวถึงหลักการสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เอาไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง 10 principles of effective information management : Step Two ว่าการมุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรมที่จำเป็นในการผลักดันการปรับปรุงไปข้างหน้าเหล่านี้ นอก จากนี้ยังเคำร้างในทางปฏิบัติวิธีการขั้นตอน โดยขั้นตอนการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาที่เริ่มต้นด้วย ตอบสนองความต้องการที่สำคัญและสร้างการสนับสนุนสำหรับโครงการต่อไป มุ่งเน้นไปที่การนำไปใช้แล้วเพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานที่ใช้งานจริงการแก้ปัญหาที่มีการปรับของหลักสูตรมากขึ้นสามารถเขียนเกี่ยวกับวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาคอนกรการการจัดการ ข้อมูล

สรุปได้ว่า กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าบุคลากรในสถาบันทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานมีความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสอดคล้องกันคืออยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้ง ภาพรวมและรายด้าน และเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในหน่วยงานยังไม่มี การจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้เป็นการเฉพาะทำให้บุคลากรยังไม่มี การจัดตั้งชุมชนเป็นของตนเอง จึงไม่สามารถติดต่อสื่อสารด้านความรู้กับชุมชนอื่นได้ซึ่ง Yogesh, Molhotra (2000 : 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของระบบข้อมูลข่าวสารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Published in Information Strategy: The Executive's ว่ากลยุทธ์การจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ เป็นกิจกรรมที่มีคนเข้าร่วมจำนวนมาก โดย การคิดพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้รับ ก่อให้เกิดอรรถประโยชน์ในทุก ๆด้าน และ Collison, Chris and Geoff Parcell (2001 : 240) ทั้งสองท่านได้กล่าวถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหนังสือ Learning to Fly: Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies. ไว้ว่า ควรให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการปรับปรุงข้อมูลการติดต่อพนักงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ของชุมชนของการปฏิบัติ โดยใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ในกระบวนการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมการส่งเสริมภายในองค์กร เหล่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยของนักศึกษาวิชาเอกสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามในข้อที่ว่า หน่วยงานของท่าน มีการจัดเก็บความรู้ไว้ที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อที่ว่าผู้บริหารในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อที่ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานของท่านง่ายต่อการปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งสามข้อ เพื่อเป็นการรวบรวม จัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูลของผู้ที่ใช้ระบบ เพื่อการจัดการความรู้ และเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดและความเข้าใจ กันได้ กว้างขวางยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ McElroy, W. Mark. (2002 : 23) ได้กล่าวถึงข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในหนังสือวิชาการเรื่อง The New Knowledge Management ว่าเป็นกลยุทธ์ทางด้านวัตถุประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยเน้นทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครื่องมือทางเทคนิค ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมและประมวลผลความรู้ที่มีอยู่เพื่อที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างราบรื่น อีกทั้งการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ได้สร้างรากฐานใหม่สำหรับการดำเนินงานและการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาสังคม กับการเข้าใจและส่งผลต่อความรู้จากผลที่มาจากการแนะนำของเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการทำงาน ผลที่ได้คือการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการประมวลผล ที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลและการประมวลผลของความรู้ที่ตอบสนองความต้องการที่ดีจึงจะทำ บุคคลที่ควรจะมีพื้นฐานการ ศึกษาที่มั่นคงและหลากหลายที่จะสร้างนโยบายการศึกษาในสังคมข้อมูลที่ต้องให้แน่ใจว่าไอทีมีการพัฒนาคุณสมบัติ โดยวิธีการของการรวมกลุ่มในทุกกิจกรรมในภาคการศึกษา และแต่ละบุคคลต้องมีทัศนคติการใช้งานและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ได้ให้ความเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้สำหรับการจัดเก็บ ประมวลผล การรักษาความปลอดภัย การส่งการรับและการดึงข้อมูล และ Charlie S. (2011:27) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษาที่เป็นที่รู้จักกันดีในหนังสือวิชาการเรื่อง Importance of Information Technology ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้นักเรียนได้เข้าใจในการศึกษา เพราะการเข้าถึงข้อมูลทางการ ศึกษาได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้ง Lars Ballieu Christensen (2000:15) กล่าวไว้ในผลงานวิจัยเรื่อง The Importance of Information Technology for Visually Impaired Children and Youngsters and the Expectations for Future Development ว่าเห็นได้ชัดว่าประสบความสำเร็จในสังคมข้อมูลความต้องการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ มันจะมากหรือน้อยไม่สามารถที่จะสำเร็จการศึกษาให้อยู่คนเดียวได้รับ และรักษาตำแหน่งในตลาดงานได้โดยไม่ต้องมีทักษะไอที ในทำนองเดียวกันความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่สำคัญในด้านอื่น ๆ มากที่สุดของชีวิต พิจารณาอีเมลล์สำหรับจดหมายเข้าบ้านธนาคาร การเข้าถึงการบริการสาธารณะการเข้าถึงบริการห้องสมุด e-commerce ข้อมูลการจราจรเพื่อความสามารถในการ tickers โรงละครหนังสือเพียงเพื่อชื่อไม่กี่ตัวอย่าง และ Peter Drucker. (1988:45) ยังได้กล่าวไว้ในผลงานวิจัยเรื่อง The Coming of the New Organization ว่าปัจจุบัน สารสนเทศ ที่เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เหมือนกับทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ทุนและทรัพยากรมนุษย์. มีข้อพิสูจน์ 2 ข้อ ที่เป็นข้อบ่งชี้สำคัญที่ตั้งอยู่บนกฎของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในองค์กร 1. เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร เป็นการเคลื่อนย้ายจากด้านการสนับสนุน และปัจจัยการบริหารนำไปสู่เส้นทางหลักของการไหลของข้อมูล และปัจจัยด้านกลยุทธ์ 2. มิติของการเปลี่ยนแปลงกฎของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการบรรลุในการสร้างความสนใจของผู้บริหารระดับสูง บางองค์กรเป็นการเกี่ยวข้อโดยตรงของผู้บริหารระดับสูงในด้านความเป็นผู้นำในองค์กรที่จะตัดสินใจใช้เทคโนโลยีไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารสนเทศ นอกจากนี้ Schlögl, C. (2000 : 97) ยังกล่าวไว้ในผลงานวิจัยเรื่อง Informationskompetenz am Beispiel einer szientometrischen Untersuchung zum Informationsmanagement ถึงวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการข้อมูล ที่จะทำให้ได้ใช้ข้อมูลที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม และสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับเทคโนโลยี ที่มุ่งเน้นการจัดการข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่ใช้ระบบข้อมูลเป็นวิธีการหลักที่จะสิ้นสุดนี้ การจัดการข้อมูลจากมุมมองนี้เน้นความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ นี้ เป็นธรรมชาติโดยระดับสูงของไอที บูรณาการความซับซ้อนของการประยุกต์ใช้และผลที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กร นักวิชาการบางคนถือเอาการจัดการข้อมูลที่มีการจัดการข้อมูล ซึ่ง Hoven, J. vanden, (1995 : 69-72) ได้กล่าวไว้ในผลงานวิจัยเรื่อง Information resources management : an enterprise-wide view of data. Information Systems Management ว่าทั้งนี้เนื่องจากความสำคัญของข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการ และผลิตโดยเกือบทุกกิจกรรมและเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับเกือบตัดสินใจทั้งหมดในระดับของแต่ละองค์กร พร้อมทั้ง Levitin, AV & Redman, TC (1998 : 92) ได้อธิบายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Data as a resource: properties, implications, and prescriptions. โดยกล่าวว่าในความหมายกว้างการจัดการข้อมูลสามารถกำหนดเป็นงานองค์กรและเทคนิคทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดเก็บ และการให้ข้อมูลทั้งสำหรับบุคลากรคอมพิวเตอร์และผู้ใช้ รวมทั้ง Schulte, U. (1987:26-31) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Praktikable Ansatzpunkte zur Realisierung von Datenmanagement -Konzepten โดยกล่าวถึงเป้าหมายที่จะเพิ่มคุณภาพการใช้งานและค่าของแหล่งข้อมูลในองค์กร ในวรรณคดีที่มักจะทั้งสองส่วนมีข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการข้อมูล ข้อมูลการบริหารและการบริหารฐานข้อมูล รวมทั้ง Gillenson, M. (1985:317-325) ได้กล่าวไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Trends in data administration ถึงข้อมูลการบริหารงานหลัก ทำหน้าที่เป็นฟังก์ชันการวางแผนและการวิเคราะห์ มันอาจจะรับผิดชอบในการวางแผนข้อมูล รับผิดชอบพัฒนานโยบายการตั้งค่ามาตรฐานและการสนับสนุน หนึ่งในงานที่สำคัญรวมถึงการออกแบบของสถาปัตยกรรมข้อมูลขององค์กร การบริหารฐานข้อมูลให้กรอบ สำหรับการจัดการข้อมูลในระดับการดำเนินงาน บทบาทของมันอาจรวมถึงการตรวจสอบประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาตรวจสอบความปลอดภัยการออกแบบฐานข้อมูลทางกายภาพและการสำรองข้อมูลและ Krueger, W. & Pfeiffer, P. (1988 : 6-15) ได้กล่าวไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Strategische Ausrichtung, organisatorische Gestaltung und Auswirkungen des Informationsmanagements ถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นทรัพยากรยุทธศาสตร์ที่ได้รับความสนใจมาก โดยเฉพาะในประเทศแองโกลอเมริกันในอดีตที่ผ่านมา สิ่งพิมพ์จำนวนมากในการจัดการหัวข้อนี้มีความเกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ของการประมวลผลข้อมูล สิ่งพิมพ์เหล่านี้สำรวจคำถามที่ว่า และสิ่งที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีขอบเขตสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร และ Wiseman, C. (1985) ได้กล่าวไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Strategy and computers : information systems as competitive weapons โดยกล่าวว่าผู้เขียนบางคนที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลองเพื่อสนับสนุนการใช้งานเชิงกลยุทธ์ Mertens, P. & Plattfaut, E. (1986 : 6-17) ได้กล่าวไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Informationstechnik als strategische Waffe ถึงการสำรวจที่ครอบคลุมเกี่ยวกับตัวอย่าง สำหรับการใช้งานในการแข่งขันของเทคโนโลยีสารสนเทศ และ Synnott, WR (1987 : 21-35) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในหนังสือทางวิชาการชื่อ The information weapon: winning customers and markets with technology โดยได้กล่าวไว้ว่านอกจากนี้ การวางแผนยุทธศาสตร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ควรจะไปพร้อมกับการประเมินมูลค่าที่เพิ่มขึ้นของการประมวลผลข้อมูลในองค์กรนี้ควรจะถูกพบ โดยการสร้างโพสตีใหม่ในระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์เจ้าหน้าที่ข้อมูลหัวหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่อยู่เบื้องหลังนี้เพื่อให้แน่ใจว่า การประมวลผลข้อมูลมีการประสานงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่ง Kathy Klossner (2008 : 12) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Computer Information Technology - What it is & Why it is Important โดยได้อธิบายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญเช่นนั้นเพราะมันต้องมีการวางแผนที่รอบคอบ และมีความรู้และการพัฒนาเพื่อสร้างระบบที่ซับซ้อนที่สามารถทำงานร่วมกับแต่ละอื่น ๆ เพื่อผลิตสิ้นผลของการทำงานที่โปร่งใสที่เราพึ่งพา มันเกือบจะเหมือนหนึ่งในสิ่งเหล่านั้นที่เราเคยเป็นเพียงแค่ใช้การ เราคาดว่า จะทำให้การทำงานไม่มีที่ติทุกเวลาเพียงสังเกตเห็นมันเมื่ออะไรผิดพลาด ทั้งนี้ Applegate, L., Cash, J. & Mills D.Q (1990:44)ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศในหนังสือวิชาการเรื่อง Information Technology and Tomorrow's Manager. ระบบสารสนเทศจะรักษาประวัติศาสตร์ขององค์กร จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมาในระยะยาว ในขณะที่พนักงานมีระบบข้อมูลตัวเอง ทำให้ไม่สามารถกลายเป็นโครงสร้างที่มั่นคงขององค์กร คนจะมีอิสระที่จะมาและไป แต่ข้อมูลที่ค่าและประสบการณ์ของพวกเขาจะได้รับการจัดตั้งขึ้นในระบบ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลยุทธ์ เพื่อที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยเน้นทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเครื่องมือทางเทคนิค ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมและประมวลผลความรู้ที่มีอยู่เพื่อที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างราบรื่น อีกทั้งการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ได้สร้างรากฐานใหม่สำหรับการดำเนินงานและการทำงาน

**ด้านวิสัยทัศน์** พบว่าบุคลากรในสถาบันฯทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันคืออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้าน และเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ไม่ได้ให้โอกาสบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ทั้งนี้ Nohria, N. and R.G. Eccles (1992 : 78) ได้กล่าวไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Networks and Organizations: Structure, Form, and Action ถึงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ นี้เป็นเหมือนแนวความคิดที่มีอยู่เดิม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สามารถรวมภารกิจของบริษัทที่มีวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ที่เอาชนะในบรรทัด ที่มีค่าที่ผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันและความคาดหวังในสิ่งทีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมมาจากมุมมองการจัดการความรู้เป็นวิธีการที่สำคัญสำหรับองค์กร ที่จะได้รับและรักษาความได้ เปรียบในการแข่งขันนอกจากนี้ในข้อที่ว่า สถาบันฯมีการรณรงค์ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วย งานต่างๆ ตั้งชุมชนของตนเองขึ้นมา และข้อที่ว่าสถาบันมีการวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือเครือข่ายอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งข้อที่ว่าสถาบันมีการสร้างระบบเครือข่ายการจัดการความรู้ครอบคลุมทุกหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งสามข้อ ซึ่ง Earl, M.J. and I.A. Scott (1999 : 29) ที่กล่าวถึงวิสัยทัศน์ เอาไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง What Is a Chief Knowledge Officer. ว่าดังนั้น วิสัยทัศน์ความรู้ ในการกำหนดสิ่งที่ทรัพยากรความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ควรที่จะพัฒนา เพื่อที่จะได้เปรียบในการแข่งขันผ่าน KM และ Thorelli, H.B. (1986:42) ได้เขียนบทความในหนังสือวิชาการเรื่อง Networks: Between Markets and Hierarchies โดยเน้นความสำคัญของเครือข่าย และความจำเป็นในงานวิจัยเกี่ยวกับเครือข่ายที่ใช้

เอกสารที่ปรึกษา  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครือข่าย ที่ได้รับในการอ้างถึงความสัมพันธ์ระหว่างสองคนหรือมากกว่าในองค์กร นอกจากนี้ Laumann, E.O., L. Galskeiwicz and P.V. Marsden (1978 : 460) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง "Community Structure as Interorganizational Linkages. โดยอธิบายวิสัยทัศน์ด้านเครือข่ายทางสังคมสามารถกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของบุคคลในองค์กร ที่เชื่อมโยงด้วยชุดของความสัมพันธ์ทางสังคม ในการจัดการความรู้บนเครือข่ายสังคมเป็นหลัก และ Von Hippel, E. (1988:78) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์เอาไว้ในหนังสือเรื่อง The Sources of Innovation โดยได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์การสร้างเครือข่าย ที่มีการถ่ายทอดความรู้ที่ดีเยี่ยมในหมู่ผู้ใช้เครือข่ายที่มีการคิดค้นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ Dyer, J.H. and K. Nobeoka (2000 : 360) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case โดยพบว่าความสามารถของโตโยต้าที่มีประสิทธิภาพในการสร้างและจัดการความรู้ บนเครือข่ายที่ใช้ร่วมกันอย่างน้อยในส่วนอธิบายถึงข้อดีของการผลิตเทียบกับความสุขโดยโตโยต้า และบริษัทย่อย และสอดคล้องกับ Liu, R.-J. & J. Brookfield (2000:325) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเครือข่ายไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Stars Ring and Tiers: Organizational Network and they Dynamics in Taiwan's Machine Tool Industry โดยพบว่าเครื่องอุตสาหกรรมของไต้หวันที่ประสบความสำเร็จของเครื่องมือ ที่มีจำนวนของโครงสร้างเครือข่าย พวกเขาจึงพบว่าเครือข่ายในส่วนที่อธิบายถึงความสำเร็จของอุตสาหกรรมเครื่องมือ รวมทั้ง Miles, R.E., C.C. Snow and G. Miles (2000:312) ได้กล่าวไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Future org. Long Range Planning ว่าในการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเครือข่ายและว่า เครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกกระบวนการที่ความรู้ รูปแบบองค์กรใหม่ได้รับการเสนอแนะ และความสำคัญของการใช้เครือข่ายในความรู้และนวัตกรรมกระบวนการมองเห็นได้ และยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Nohria, N. and R.G. Eccles (1995 : 254) ที่กล่าวไว้ในหนังสือทางวิชาการเรื่อง Networks and Organizations: Structure, Form, and Action ว่าเรากำหนดเครือข่ายเป็นสามประเภทที่แตกต่างกันของเครือข่ายการจัดการความรู้ กล่าวคือ เครือข่ายภายใน เครือข่ายกรณีพิเศษ และระหว่างเครือข่าย ที่แบ่งประเภทพื้นฐานของเครือข่ายเป็นสามประเภทคือ เข้มข้น กระจายและ multi - centred เครือข่ายภายในแต่ละชนิดพื้นฐานพวกเขาระบุจำนวนของฟอร์มที่แตกต่างกันของเครือข่าย นี้ การจำแนกประเภทสามารถใช้ในการนอกเหนือไปจากความแตกต่างข้างต้น

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาและมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

ด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก คณะกรรมการจัดการความรู้ในปี 2551 ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในหน่วยงานยังไม่มี การส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจกัน ผู้บริหารอาจจะยังไม่เป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังไม่ค่อยมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามากนักซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีระวัฒน์ เยี่ยมแสง (2550 : 181) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมที่ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำเป็นต่อการจัดการความรู้คือ ใช้วิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยมีกระบวนการที่สำคัญคือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ สอดคล้องกับ Kreitner and Kinicki (2004: 91) ที่ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรไว้ในหนังสือชื่อ **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practice** เอาไว้ว่า โดยทำให้วัฒนธรรมนั้นสอดคล้องกับธุรกิจหรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีผลต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร มุ่งสร้างรายได้เปรียบการแข่งขัน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรต้องปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรด้วย นอกจากนี้ Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1982:43) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ในหนังสือชื่อ **The External Control of Organizations** ว่า องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน บุคลากร ความรู้ เพื่อใช้ผลิตสินค้าและบริการ แต่ทรัพยากรดังกล่าวถูกควบคุมโดยกลุ่มสังคมภายนอก องค์กรจึงต้องปรับตัวตามสิ่งแวดล้อม เพื่อให้แน่ใจว่าตนจะสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้ ขณะเดียวกันองค์กรก็ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อลดการพึ่งพาองค์การอื่นในการได้มาซึ่งทรัพยากรดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของ Schein, Edgar H. (1999:230). ที่ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ในหนังสือ **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change** เอาไว้ว่าเพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการด้านบุคลากรด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C. and McWilliam, A. (1994 : 303-305) ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรไว้ในหนังสือ **Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective** ว่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อที่แข็งแกร่ง (Strong) ความไว้วางใจต่อพันธกิจ หรือค่านิยมและความเชื่อที่พนักงานมีอย่างมั่นคง สม่่าเสมอ เป็นพื้นฐานสำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์กร เมื่อความเชื่อและค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร พนักงานนำวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้และพัฒนากการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Denison, Daniel R. (1990 : 2) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรอย่างชัดเจน คือวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Oriented) ซึ่งผลสำเร็จประเมินจากการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และเป้าหมายต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ นโยบาย แผนงานและเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญ และพบว่ามีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) หรือผลลัพธ์ (Result) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กรรวมทั้งมีกลยุทธ์อย่างชัดเจน พนักงานรับทราบและเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร มีค่านิยมและพฤติกรรมมุ่งผลสำเร็จ คือ ทำงานหนัก เสียสละ อุทิศตนแก่องค์กร ทำให้้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ต้องดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic) คือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดว่าเป้าหมายสำคัญขององค์กรคืออะไร สิ่งต้องดำเนินการมีอะไรบ้าง วิธีการใดที่นำไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal – Setting Theory) ของ Locke, E. A. and Latham, การค้า

ไม่อาจกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

A. (1979 : 87) ในหนังสือ A Theory of Goal Setting and Task Performance. ที่อธิบายว่าเมื่อองค์การวางแผนเรื่องใดก็ตาม ผู้บริหารต้องสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง ประกอบกับพนักงานขององค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมมุ่งผลสำเร็จ ตามทฤษฎีต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ของ McClelland (1953 : 57) คือ กระตือรือร้น ทำงานหนัก เสียสละ อุทิศตนแก่องค์การ ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์การย่อมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเมื่อองค์การประสบผลสำเร็จ เช่น ได้รับผลกำไรตามที่ต้องการ ผลสำเร็จเหล่านี้ จะทำให้องค์การมีวัฒนธรรมเช่นนั้นต่อไปเรื่อย ๆ และกลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ในที่สุด แต่วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จเพียงลักษณะเดียว ไม่สามารถทำให้องค์การมีประสิทธิภาพได้ ต้องดำเนินการควบคู่หรือสัมพันธ์สอดคล้องกับวัฒนธรรมอื่น ที่ Hofstede, Greet H. (2001 : 409) กล่าวไว้ในหนังสือ Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. ว่าวัฒนธรรมองค์การต้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์การและโครงสร้างองค์การ (Structure) อีกด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์การใหม่ให้สอดคล้องกัน นอกจากนี้การควบคุม (Control) ก็ต้องสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ สรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับปัจจัยต่าง ๆ ได้

ด้านการติดตามผล ปัจจัยด้านการติดตามผลไม่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก คณะกรรมการจัดการความรู้ในปี 2551 ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านการติดตามผลไม่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทั้งนี้กลยุทธ์ด้านการติดตามผลยังแทรกอยู่กับกลยุทธ์ของสถาบันฯ อยู่แล้วด้วย พบว่าบุคลากรในสถาบันฯ ทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันคืออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้าน และเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก ยังไม่มีการสร้างระบบการติดตามผลรองรับทางด้านการจัดการความรู้ที่ดี และยังไม่มีการติดตามผลการรวบรวมความรู้ทั้งด้านวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550 : 219-230) ที่ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เกิดจากหลายปัจจัย เช่น มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีน้อย ระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ยังไม่ชัดเจนมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรบางกลุ่ม มหาวิทยาลัยขาดการสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546 : 39-40) ได้กล่าวถึงเรื่องติดตามผลไว้ในหนังสือเรื่อง ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เอาไว้ว่า การติดตามผลการดำเนินการ (Track Status) เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ การติดตามผลกาดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายความว่ารวมถึงการรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุใดเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สอดคล้องตามตัวชี้วัด ผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับ เสนาะ ดีเยาว์ (2543:293) ที่ได้กล่าวถึงการติดตามผลไว้ในหนังสือหลักการบริหารว่ากระบวนการในการควบคุมและติดตามผล แยกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด (Establishing Standard) ทุกองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นมาตรฐานที่กำหนดนโยบายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น มาตรฐานโดยทั่วไปแยกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1) มาตรฐานผลผลิต (Output Standard) ซึ่งวัดด้วยปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาที่ใช้ จำนวนเงินที่ใช้เปรียบเทียบกับงบประมาณ จำนวนหน่วยผลิตและขนาดของบริการที่ใช้ ในระยะเวลาที่กำหนด

1.2) มาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (Input Standard) จะวัดด้วยความพยายามที่ให้กับงาน (Work Effort) เช่น การวัดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

2. การวัดผลงานที่ทำได้จริง (Measuring Actual Performance) ได้แก่ การวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นหน่วยการผลิตที่จริง หรือความพยายามที่ให้กับงานจริง หน่วยวัดที่ใช้จะต้องเป็น อย่างเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา เช่นจำนวนที่ผลิต จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนเพิ่ม จำนวนรายได้ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลงานเหล่านี้ได้มาจากการรายงาน การสังเกต และสถิติตัวเลขต่างๆ

3. การเปรียบเทียบผลงานที่ทำ ได้จริงกับมาตรฐาน (Comparing Actual Performance with Standard) เป็นการเปรียบเทียบเนื้อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้น ระหว่างหน่วยงานที่ทำให้จริงกับมาตรฐาน

4. การแก้ไขให้ถูกต้อง (Taking Corrective Action) ได้แก่การดำเนินการทางด้านการบริหาร เมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริง กับมาตรฐานเพื่อปรับการดำเนินงานให้ เป็นไปตามแผนที่ต้องการ

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่จะกล่าวต่อไปนี้ได้ใช้ผลการวิจัยเป็นพื้นฐาน โดยแบ่งข้อเสนอแนะ ออกเป็น 2 ประเด็นดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ มีสาระสำคัญที่ใช้เสนอแนะ ให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังได้นำกลยุทธ์การจัดการความรู้ ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ควรมีการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในด้านการจัดการความรู้ให้มี ประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่

2. คณะกรรมการจัดการความรู้ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในด้านการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

3. ปัจจัยหลักที่ช่วยให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ต้องมีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ที่ชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างของการจัดการความรู้ โดยการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ สาระสำคัญประกอบข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปนี้ ดังนี้

1. ควรศึกษาการจัดการความรู้ด้วยวิธีวิจัยคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ควรศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งเป็นของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. ควรมีการศึกษาการติดตามผลและประเมินผลจากกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเพื่อให้ทราบว่า ควรที่จะมีพัฒนาการจัดการความรู้อย่างไรบ้างเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. 2007. การจัดการความรู้คืออะไร. วันที่ค้นข้อมูล 10 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก [http://www.dopa.go.th/web\\_pages/m03060000/km/km\\_des.html](http://www.dopa.go.th/web_pages/m03060000/km/km_des.html)
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- กองการพยาบาล. 2547. การปฏิรูประบบการพยาบาลไทย.วารสารพยาบาล.
- กองบรรณาธิการวิชาการ. 2546. การจัดการความรู้.....สู่สุขภาพวะ. วารสารหมออนามัย
- กัญญา เกิดโพธิ์ทอง. 2532. การติดตามผลการปฏิบัติงานของมหาบัณฑิต สาขาการสอนสังคมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กิติ ลีเมอภิชิต. 2552. สารจากคณบดี. วันที่ค้นข้อมูล 21 กุมภาพันธ์ 2555. เข้าถึงได้จาก <http://medinfo.psu.ac.th/KM.google.com>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2545. ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2547. ความแตกต่างระหว่างการจัดการสารสนเทศกับการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สร้างสรรค์สื่อกลาง.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2555. แนวทางการสร้างศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ในองค์กร.วันที่ค้นข้อมูล 21 กุมภาพันธ์ 2555. เข้าถึงได้จาก [www.kriengsak.com/node/264](http://www.kriengsak.com/node/264). Google.com.
- คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) 2555. วันที่ค้นข้อมูล 21 กุมภาพันธ์ 2555. เข้าถึงได้จาก [www.rlc.nrct.go.th](http://www.rlc.nrct.go.th) - Google.com.
- โครงการส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง. 2555. วันที่ค้นข้อมูล 15 มีนาคม 2555. เข้าถึงได้จาก [www.nmk.ac.th/maliwan2/page/4\\_2librarysource.html](http://www.nmk.ac.th/maliwan2/page/4_2librarysource.html).
- จิตกร ตั้งเกษมสุข.2543. การศึกษาของการศึกษาของคนไทยในยุคโลกาภิวัตน์ เล่ม 1 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ครุสภา.
- จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550. การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิระรัตน์ คู่ปต์กาญจกุล. 2525. “การติดตามผลการปฏิบัติงานของครูประจำการที่สำเร็จการอบรมครุศาสตร์บัณฑิตตามโครงการฝึกอบรมและบุคลากรทางการศึกษาของวิทยากรกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2544. **หนึ่งทศวรรษไอทีจุฬา : การเพิ่มศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศ.** กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทนา สุขชนารักษ์. 2550. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี.” บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร.2543. **ทักษะภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี.
- เอกสาร เป็นเอกสารที่ลงนามในสื่อบริการเชิงวิชาการเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออยู่ใต้เห็นไปเก็บประโยชน์ด้านการค้า
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ 2548. **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : เอ็กเซลเนียร์.
- “ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งหมักการนำไปใช้

- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ 2546. ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชิดเกียรติ แก้วกลสิกิจ. 2555.ทำไมต้องจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) วันที่ค้นข้อมูล 21 กุมภาพันธ์ 2555. เข้าถึงได้จาก [km/oasisknowledgemanagment.jpg](http://km/oasisknowledgemanagment.jpg)
- दनัย เทียนพุดม. 2540. กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับฝึกรบมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงค์.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. 2551. การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดิน ปรัชญพลธิ์. 2540. ตัวแปรด้านพฤติกรรมศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์การ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เดือนใจ รักษาพงศ์. 2551. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทัศนาศ นุญทอง. 2543. ปฏิรูปการบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบการบริการสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สภาการพยาบาล.
- ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย. 2550. “การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยของแก่น.” รายงานการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : รัตนไตร.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2542. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัยและชนาธิป สันติวงษ์. 2549. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐาปนพร สิงห์โกวิท. 2543. วัฒนธรรมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2542. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง. 2550. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคามเขต 1. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542. การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : วารสารบริหารธุรกิจ.
- นงลักษณ์ ภิญโญมงคล. 2549. “Leadership”. Productivity World. วารสารเพื่อเพิ่มผลิต.
- นฤมล พงษ์ศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ. 2543. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : รังสิต สารสนเทศ.
- นวลละออ แสงสุข 2551. การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันทา วิฑูฒิกศักดิ์. 2545. เส้นทางการสารสนเทศสู่การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : วารสารสนเทศ.
- นำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ร่วมเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.
- บรรยงค์ โตจินดา. 2542. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : รวมสาสน์.
- บุญคลี ปลั่งศิริ. 2548. มุมมองจากประสบการณ์. กรุงเทพฯ : ประชาชาติธุรกิจ
- บุญดี บุญญาภิจ. 2548. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ : จริวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญดี บุญญาภิจ นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย ดิสพงศ์ พรชนกนาถ ปรียวรรณ กรรณล้วน. 2547.  
การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จริวัฒน์เอ็กซ์เพรส
- บุญดี บุญญาภิจ และณัชนน พรกาญจนานันท์. 2550. การตรวจประเมินความรู้ สู่การปฏิบัติ.  
กรุงเทพฯ : จริวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. 2549. สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเรือน กิจสาสม 2552. การศึกษาการยอมรับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พระนครศรีอยุธยา
- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษาไทย.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ประทีป เมธาคณวุฒิ. 2525. “การศึกษาความต้องการและความสามารถของผู้จบจากคณะครุศาสตร์  
หรือคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยส่วนกลางสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.” รายงานวิจัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุกยิต. 2539. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ : โยโหม.
- ประพนธ์ ปิยรัตน์. 2534. การมีส่วนร่วมและการมีหุ้นส่วนในการแก้ปัญหา กลวิธีสำคัญเพื่อการพัฒนา  
มนุษย์และชุมชนแบบยั่งยืน. ในการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม. บทความสถาบันพัฒนา  
สาธารณสุขแห่งอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี 2551. การศึกษาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา.  
บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2538. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- พรชูลี อาชวอำรุง. 2547. กระบวนการคิดสู่การสร้างวิสัยทัศน์ การคิดเชิงเหตุผล การคิดวิเคราะห์  
การคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างวิสัยทัศน์. เอกสารประกอบคำบรรยายประชุมเชิง  
ปฏิบัติการ เรื่อง โครงการพัฒนาคลังสมองใหม่ในราชการไทย รุ่นที่ 2. สถาบันข้าราชการ  
พลเรือนสำนักงาน ก.พ.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ:  
ธรรมมลการพิมพ์.
- พัชชยา ทรงเสี้ยวไชย 2551. การปฏิรูปการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยนครราชสีมาโดย  
กระบวนการจัดการความรู้. บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พิเชฐ บัญญัติ. 2554. การจัดการความรู้. วันที่ค้นข้อมูล 21 ตุลาคม 2554 เข้าถึงได้จาก  
[http://www.bantakhospital.com/modules google.com](http://www.bantakhospital.com/modules/google.com)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พิสิฐ ใจเจริญ. 2549. การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวิจัยสู่มหาวิทยาลัยวิจัย. สำนักบริหารการวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. 2532. วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2555. ศูนย์การเรียนรู้ (LC) วันที่ค้นข้อมูล 21 กุมภาพันธ์ 2555. เข้าถึงได้จาก [www.psu.ac.th/node/490](http://www.psu.ac.th/node/490)
- มารศรี สุธานี. 2540. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.” ปรินญาณิพนธ์การศึกษาศึกษาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มัลลิกา ต้นสอน. 2544. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ด.
- มนต์ชัย อโณวรรณพันธ์. 2542. รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานสาธารณสุขมูลฐานในจังหวัดอุทัยธานี. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2541 “การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. 2537. ธุรกิจเบื้องต้น , แก้ไขปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร.
- ราชบัณฑิตสถาน. 2542. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตสถาน.
- รัชนิวรรณ อุทัยศรี. 2525. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาแรงงานและการจัดการ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรขา อธิวงค์. 2541. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- ลักขมี ทินะพงศ์. 2547. นโยบายการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา. บัณฑิตศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรณชัย พรหมณี. 2553. การจัดการความรู้. วันที่ค้นข้อมูล 10 กันยายน 2553. เข้าถึงได้จาก [library.md.kku.ac.th/new86.asp.google.com](http://library.md.kku.ac.th/new86.asp.google.com)
- วรรณพร สุขอนันต์. 2541. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาศึกษาแห่งชาติ. การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิจารณ์ พานิช. 2553. การจัดการความรู้: ปัญหาที่ต้องสร้างภายใต้หลักประกันถ้วนหน้า. วันที่ค้นข้อมูล 10 กันยายน 2553 เข้าถึงได้จาก <http://www.kni.or.th>
- วิจารณ์ พานิช. 2548. การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำไม่รู้. กรุงเทพฯ : ดีไซน์.
- วิจารณ์ พานิช. 2547. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ:โปรดักทิวิตี เวิลด์ (Productivity World.)
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวคิดทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. 2545. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิศิษฐ์ สงวนวงษ์วาน. 2554. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) วันที่ค้นข้อมูล 21 ตุลาคม 2554 เข้าถึงได้จาก <http://www.sappasit.net/KM/KMWisit.htm>.  
Google.com
- วีระวุธ มาฆะศิริรานนท์. 2542. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ด.  
วันทนา เมืองจันทร์. 2543. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.
- วันเพ็ญ หรุจิตตวิวัฒน์. 2546. อะไรคือวิสัยทัศน์. สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สนิท สมัครการ. 2533. วิวัฒนาการทางวัฒนธรรมของสังคมไทย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สมคิด บางโม. 2538. องค์การและการจัดการ. สำนักพิมพ์ กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2541. ยุทธการแข่งขันของธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์. 2542. ผู้นำเหนือผู้นำ. กรุงเทพฯ : เออาร์ บีซิเนส เพรส.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. 2536. การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ. เอกสารการศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์  
อันดับที่ 56. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2523. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพร เพชรสงค์. 2549. การจัดการความรู้. วันที่ค้นข้อมูล 27 พฤศจิกายน 2549. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.stabuncdmrong.go.th>. google.com
- สมยศ นาวิการ 2525. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมนึก แดงเจริญ. 2535. ทฤษฎีว่าด้วยการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ. สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนา  
บริหารศาสตร์.
- สายสุนีย์ ปวดีนันท์. 2541. ความรู้ทัศนคติและการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพ  
ทั่วไปของรัฐ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสนาะ กิ่งงาม 2551. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสนาะ ตีเยาว์. 2543. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2538. ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ  
บริหารการศึกษา. ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการประถมศึกษา. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2548. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ครูสภา  
ลาดพร้าว.
- สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. 2554. การจัดการความรู้คืออะไร. วันที่ค้น  
ข้อมูล 21 ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก [www.research.cmru.ac.th/knowledge.php](http://www.research.cmru.ac.th/knowledge.php).
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2554. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้. วันที่ค้นข้อมูล 21  
ตุลาคม 2554. เข้าถึงได้จาก [www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th) google.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.2553. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. วันที่ค้นข้อมูล 10 กันยายน 2553 เข้าถึงได้จาก [www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=3&content\\_google.com](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=3&content_google.com)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2554. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. วันที่ค้นข้อมูล 21 ตุลาคม 2554 เข้าถึงได้จาก [www.opdc.go.th/google.com](http://www.opdc.go.th/google.com)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2553. การส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) วันที่ค้นข้อมูล 10 กันยายน 2553. เข้าถึงได้จาก [http://km.opdc.go.th/web\\_opdc/home/default.php](http://km.opdc.go.th/web_opdc/home/default.php)
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2542. คู่มือพัฒนาผู้บริหารระดับสูง. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2554. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : หนังสือราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา.
- สุกานดา ตปนียางกูร. 2534. การสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นิเทศการศึกษาในระดับประถมศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีเทคนิค.คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ.2548. Knowledge Management การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.(1996)
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. 2533. ทิศนคติ : การวัดการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมอนามัย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. 2543. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรี.
- ศิริทิพา ต่านคร. (2544). บทบาทวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษาบริษัทไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ จำกัด. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- อมร รักษาสัตย์. 2520. การพัฒนานโยบาย. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อมรทิพย์ เจริญผล 2551. การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา. บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล. 2542. วิสัยทัศน์. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- อรุณ รักธรรม. 2544. “หน่วยที่ 2 ทฤษฎีองค์การ”ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์.2554. ศูนย์การเรียนรู้” กับการพัฒนาบุคลากร (Learning Center).วันที่ค้นข้อมูล 10 กันยายน 2554 เข้าถึงได้จาก[www.oknation.net/google.com](http://www.oknation.net/google.com)
- อักษร สวัสดิ์ 2542. ความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย : กรณีศึกษาในเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Alan D. Smith. 2004. Knowledge Management Strategies: A Multi Case Study. Journal of Knowledge Management. Volume 8 (3): 11 Emerald Publishing.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Alavi, M. 1997. **Knowledge Management and Knowledge Management System.**  
Retrieved 10 September 2010. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.rhsmith.umd.edu/malaviicis-97-KMS/index.htm> google.com
- Amukonyo. 2010. **Bussiness-Policy.** Retrieved 10 September 2010. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.managementstudyguide.com/business-policy.htm>
- Applegate, L., Cash, J. & Mills D.Q.1990. "**Information Technology and Tomorrow's Manager.**" Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Beare et.al., 1989. **Creating an Excellent School.** New York ; Routledge.
- Beckman T, J. 1999. **The Current State of Knowledge Management, in the Knowledge Management Handbook,** ed. J. Liebowitz, CRC Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. **Leaders: The Strategies for Taking Charge,** New York, NY, Harper & Row.
- Bhatt, D.2003. EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications  
Retrieved 10 September 2010 เข้าถึงได้จาก  
[www.eknowledgecenter.com/articles/1010/fig3.gif](http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/fig3.gif) google.com
- Blumberg, A. & Greenfield, W. 1986. **The effective principal: Perspectives on school leadership.** 2nd Edition. Boston: Allyn & Bacon.
- Bloom, S. et. al. 1971. **Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning.** New York : McGraw-Hill.
- Brian Newman and Kurt W. Conrad. 1999. **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies.** The Knowledge Management Papers are a publication of Knowledge Management Forum. Washington University.
- Brooking, A.1996. **Intellectual Capital.** London : Thomson Business.
- Carl J. Friedrich. 1963. **Man and his Government.** New York : McGraw-Hill.
- Certo , Samuel C. and Peter, J. P. 1991. **Strategic Management : Concept and Applications.** New York : McGraw-Hall.
- Charlie S. 2011. **Importance of Information Technology.** Boston: Allyn & Bacon.
- Chandler, Alfred Dupont. 1962. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Harvard University.
- Chen, L.Y. 2004. **An Examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge Sharing, an organizations marketing effectiveness in professional service firm that Have been engaged in strategic alliances.** Retrieved 10 September 2010 . เข้าถึงได้จาก<http://proquest.umi.com/pqweb>. google.com
- Chin-Loy, C. 2010. **Assessing the influence of Organizational Culture on Knowledge Management.** Retrieved 10 September 2010. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.proquest.umi.com/pqweb> google.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Collison, Chris and Geoff Parcell. 2001. **Learning to Fly: Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies**. Publisher: Capstone Ltd.
- Cook, L.1998. **Knowledge Management : Perspectives from Public Policy and Public Administration**. Baltimore : Williams & Wilkins.
- Coukos-Semmel, E. D. 2002. **Knowledge management: Process and strategies used in United States Research University**. Boca Raton
- Dave Pollard,2010. **Knowledge Management**. CKO Canada (Demonstration Blog)  
Retrieved 10 September 2010. เข้าถึงได้จาก  
[blogs.salon.com/0002007/images/KProcess.jpg](http://blogs.salon.com/0002007/images/KProcess.jpg) google.com
- David, Easton. 1971. **The Political System : An Inquiry Into the State of Political Science**. 2d ed. New York : Knopf.
- Denison, Daniel R. 1990. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York : John Wiley & Sons.
- Demarest, M.J. 1997. **Understanding knowledge management**. Published by Elsevier.
- Dibella, A. & Nivis, E. 1998. **How Organizations Learn : An Integrated Strategy for Building Learning Capability**. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Dyer, J.H. and K. Nobeoka.2000. **Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case**. *Strategic Management Journal*, Volume: 21
- Earl, M.J. and I. A. Scott. 1999. "What Is a Chief Knowledge Officer." *Sloan Management Review*, Winter.
- Edward E. Lewis. 2010. **Strategic & Policy**. *Journal of Environmental Management*.
- Edvinson, L. 2000. **Latest Developments in Knowledge Management**. UK : KM Forum Henry Management College.
- Ernest, L. Schusky and Patrick, T. Culbert.1967.**Introducing culture**. New Jersey.Prentice-Hall,
- Evan's And Easrerby –Smith.2000. **Three Types of Organizational Knowledg : Implications for Knowledge :Implications For the Tacit-Explicit and Knowledge Creation Debates**. *British Academy of Management*.
- Food and Agriculture Organization : FAO. 2010 ." *The Strategic Framework for FAO: 2000- 2015*. Retrieved 10 September 2010. เข้าถึงได้จาก [www.fao.org/jpg](http://www.fao.org/jpg) google.com
- Gillenson, M. 1985. **Trends in data administration**. *MIS Quarterly*.
- Goens, George A .and Clover, Sharon I.R.1991. **School management and organization; Educational change; Leadership; United States**. Allyn and Bacon (Boston)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Griffin, A. (1997) PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14,
- Good, V. 1973. *Dictionary of Education*. New-York : McGraw-Hill Book.
- Hofstede, Greet H. 2001. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. New York: Mcgraw-Hill.
- Hoven, J. van den. 1995. Information resources management: an enterprise-wide view of data. *Information Systems Management*. McGraw Hill
- Ikujiro Nonaka & Noboru Konno. 1998. **The Concept of "BA" : Building a Foundation for Knowledge Creation**. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3
- James, E. Anderson, 1975. *Public Policy Making*. New York : Winsone & Rinehart. Friedrich, Janet Shapiro. 2002. **Monitoring and Evaluation**. Washington. USA : Civicus Publishing.
- Jody Zall Kusek and Ray C. Rist 2004. **Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System**. The World Bank.
- John R. Schermerhorn 2002. **Core Concepts of Management 1st Edition**. Softcover, Wiley & Sons, Limited.
- Karl, M. Wiig. 1997. *Knowledge Management :an Introduction and Perspective*. The Journal of Knowledge Management.
- Kathy Klossner 2008. *Computer Information Technology - What it is & Why it is Important*. New York, NY: Dekker.
- Katsoulakos, P. and A Rutherford, A. 2007. **Knowledge management strategies that create value**. Boston: Allyn and Bacon.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. 2008. **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practice**. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*.
- Kinichi, A., & Kreitner, R. 2003. **Organizational behavior (5th ed.)**. Boston Burt Ridge, IL: McGraw Hill Irwin.
- Krueger, W. & Pfeiffer, P. 1988. **Strategische Ausrichtung, organisatorische Gestaltung und Auswirkungen des Informationsmanagements**. *Information Management* ,
- Kuczaj, T. 2001. **Knowledge Management Process Model**. New York: Harper & Row.
- Kuh G. D. and White E. J. 1988. *Care in Knowledge Creation*. *California Management Review*.
- Lars Ballieu Christensen. 2000. *The Importance of Information Technology for Visually Impaired Children and Youngsters and the Expectations for Future Development*. Sensus ApS, Godthåbsvej.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Lambert E. Tom 1996. *The Power of Influence Intensive Influencing Skills in Business*. London : Nicholas College.
- Lason, S. 2011. *Examining the Relationship between Organizational Culture and Knowledge*. Retrieved 10 October 2011. เข้าถึงได้จาก <http://www.proquest.umi.com/pqweb google.com>
- Lasswell, Harold D., Abraham, Kaplan. 1970. *Power and Society*. New Haven : Yale.
- Laumann, E.O., L. Galskeiwicz and P.V. Marsden. 1978. "Community Structure as Interorganizational Linkages," *Annual Review of Sociology*, 4,
- James, Robertson. *Learning Centers in the Middle School*. 2010. Learning Center. Retrieved 10 September 2010. <http://wik.ed.uiuc.edu/index.php/google.com>
- Leigh P. Donoghue, Jeanne G. Harris and Bruce E. Weitzman. 2009. *Knowledge Management Framework : Strategic*. Published Homebush.
- Levitin, A.V. & Redman, T.C. 1998. **Data as a resource: properties, implications, and prescriptions**. *Sloan Management Review*.
- Likert, L. R. 1967. **The Human Organization : Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill.
- Liu, R.-J. and J. Brookfield. 2000. **Stars Ring and Tiers: Organizational Network and they Dynamics in Taiwan's Machine Tool Industry**. Springer.
- Locke, K. et.al. 1991. 'Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years'. *Journal of Management Inquiry*, 5(3), 239-245.
- Mackay, K. (2007). *Monitoring and Evaluation: Orientation Course*. National Treasury.
- Malhotra, Yogesh. 2010. *Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers*: Retrieved 10 September 2010 <http://www.brint.com/interview/maeil.htm google.com>
- Malinowski Bronislaw. 1945. **The Dynamics Of Culture Change**. Yale University Press.
- Mark, H. 1980. **Cognition, Convention and Communication**. New-York : Praeger.
- Marquardt, M. J. 1996. **Building the Learning Organization**. New York : McGraw-Hill.
- McAdam and McCreedy, 1999. *Journal of Knowledge Management Practice*, May 2003 Knowledge Sharing And Organisational Learning : The Impact Of Social Architecture at Ordnance Survey Retrieved 10 September 2010 [www.tlinc.com/articl50\\_files/image004.jpg google.com](http://www.tlinc.com/articl50_files/image004.jpg google.com)
- McCarthy, A. F. 2006. *Knowledge management: Evaluating strategies and processes used in higher education*. Nova Southeastern University.
- McElroy W. Mark. 2002. *The New Knowledge Management*. Publisher : Butterworth-Heinemann.

- McKeen, J. D., and Smith, H. A. 2003. **Making IT Happen : Critical Issues in IT Management.** Ontario: Wiley.
- Mertens, P. & Plattfaut, E.1986. **Informationstechnik als strategische Waffe.** Heidelberg: Physica.
- Miles, R.E., C.C. Snow and G. Miles. 2000. **Future org. Long Range Planning : Journal of Business Research.** No.,59.
- Miles, G., Preece, S. B. & Baetz, M. 1999. **Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance use by Small Technology-Based Firms.** Journal of Small Business Management.
- Morten T. Hansen and Nitin Nohria and Thomas Tierney. 2004. **What Your Strategic for Managing Knowledge.** Harvard Business School, Boston, MA, USA.
- Nakkinran N. Sunassee and David A. Sewry. 2002. **A Theoretical Framwork of Knowledge Management Implement.** annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on Enablement through technology.
- Nohria, N. and R.G. Eccles (Eds.)1992. **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action.** Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. **The Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** Oxford University Press
- O'Dell, Caria.1996. **If only we knew what we know : the transfer of internal knowledge and Best practice.** New York, NY : The free pages.
- Peter Drucker. 1988. **"The Coming of the New Organization,"** Harvard Business Review, Volume 88
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. 1978. **The External Control of Organizations.** New York: Harper & Row.
- Polanyi, Michael. 1996. **The Tacit dimension.** New York : doubleday.
- Probst, G. J. B., 1998. 'Practical Knowledge Management: A Model That Works' Retrieved 10 September 2010 เข้าถึงได้จาก <http://forum.unige.ch/publications/Prismartikel.PDF> google.com
- Renee Kantelberg and Jo Kemp (2009)**Monitoring and Evaluation . A How-to Handbook for Grassroots Women's Organizations.**
- Rusli Abdullah, และ Mohd. Hasan Selamat. (2005) **A Framework For Knowledge Management System Implementation In Collaborative Environment For Higher Learning Institution.** Journal of Knowledge Management Practice.
- Sallis, E., & Jones, G. 2002. **Knowledge Management in Education.** London : Kogan Page.
- Schein, E.H. (1993) **Organizational Culture and Leadership.** San Fransisco: CA:Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 1999. **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change.** California: Jossey-Bass.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Schlögl, C. (2000). Informationskompetenz am Beispiel einer szientometrischen Untersuchung zum Informationsmanagement. In Proceedings des Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft Konstanz: Universitaetsverlag Konstanz.
- Schulte, U. (1987). Praktikable Ansatzpunkte zur Realisierung von Datenmanagement -Konzepten. Information Management. Butterworth-Heinemann.
- Spender, J., 2002. Knowledge Management, Uncertainty, and an Emergent Theory of the Firm' In the Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge Oxford : Oxford University Press.
- Stephen P. Robbins,1997. **Managing Today**, New Jersey : Prentice-Hall,
- Taft, D. 2000. Stopping Overflow Knowledge Management Tools Still in **Developmental Phase**.Reseller News.
- Thorelli, H.B. 1986. '**Networks: Between Markets and Hierarchies.**' Strategic Management Journal, Vol. 7,
- Turban, E. & Jay E. Aronson 1992. **Decision Support Systems and Intelligent Systems**. Publisher: Prentice Hall.
- Tiwana, Amrit.2010. Knowledge Management. Retrieved 10 September 2010. เข้าถึงได้จากwww.hcklab.org/images/research/google.com
- Thomas. Dye, R. 1978. **Understanding Public Policy**. 3 d ed. N.J. : Preitce-Hall
- Thomas, H. Davenport and Lawrence, Prusak.2000. Working Knowledge : How Organization Manage What They Do. Paperback Edition. Boston Harvard Business School Press.
- Toyama, R. 2002. Top Management Forum : Knowledge Management for Cooperate Innovation. In Asian Productivity Organization. Tokyo : APO.
- Victor H. Vroom and Edward L. Deci.1970. Management and motivation. Harmondsworth : Penguin.
- Von Hippel, E. 1988. **The Sources of Innovation**, New York. N Y : Oxford University Press.
- Wikipedia. 2010. Knowledge Management. " Retrieved 10 September 2010. เจ้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki. google.com>.
- Webster's New Universal. 1977. **Dictionary of the English Language**. New York : Webster's Universal Press.
- William F. Glueck 1982. **Readings in Business Policy and Strategy from Business Week**. McGraw- Hill.
- Wiseman, C. 1985. **Strategy and computers: information systems as competitive weapons** . Homewood, IL.: Dow Jones-Irwin.
- Yogesh Malhotra.2000. Published in Information Strategy: The Executive's. Journal, vol. 16(4).



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 . 1001

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๙ เมษายน 2552

เรื่อง ขออนุญาตบุคลากรเป็นกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับปริญญาเอก

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำสั่งแต่งตั้งกรรมการสอบหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ตามคำสั่ง คณะกรรมการอุดมศึกษา ที่ ๑๕๔/2552 แต่งตั้ง ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช เป็นกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ชื่อ นายจิตวุฒิ สุนานนท์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง"

ประธานคณะกรรมการเห็นสมควรให้ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการในวันที่ 10 เมษายน 2552 เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องเรียนปริญญาเอก คณะกรรมการอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาต ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช เข้าร่วมประชุมตามวัน เวลา ดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

กณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 0-2326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ๑๔ ๒๕๕๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบสำรอง ของ นายจิตติวุฒิ สุนนันทน์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายจิตติวุฒิ สุนนันทน์ รหัสประจำตัว 47068106  
เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาและพิจารณาหัวข้อ  
และเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
 

ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
รศ.ดร.รวีวรรณ	ชินะตระกูล	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์
 

ดร.หญิงชัย	กู่พัฒน์	ประธานกรรมการ
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	กรรมการ
รศ.ดร.รวีวรรณ	ชินะตระกูล	กรรมการ
ดร.ณรงค์	พิมสาร	กรรมการ
ดร.ศิริพรรณ	ชูนนุ	กรรมการ
3. คณะกรรมการสอบสำรอง
 

รศ.ดร.ปรีชาพร	วงศ์อนุตรโรจน์	กรรมการ	(อาจารย์บัณฑิตพิเศษ)
รศ.ดร.พรรณี	ลิกิจวัจนะ	กรรมการ	(อาจารย์บัณฑิตประจำ)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒

(รองศาสตราจารย์ พิระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ส่วนบริหารงานทั่วไป โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/1871

วันที่ 2 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตเชิญบุคลากรร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน คณบดี / ผู้อำนวยการ

ด้วย นายจิตติวุฒิ สุนบานนท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ทำ  
 การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
 ลาดกระบัง” และนายจิตติวุฒิ สุนบานนท์ จะจัดประชุมอภิปรายกลุ่ม เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้  
 ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อให้การอภิปรายเป็นไปด้วยความมี  
 ประสิทธิภาพในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขออนุญาตเชิญกรรมการจัดการความรู้สังกัด  
 คณะของท่าน จำนวน 1 ท่าน เข้าร่วมอภิปรายกลุ่ม ในวันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2552 เวลา 09.00-12.00 น.  
 ณ ห้องประชุมชั้น 9 สำนักบริหารวิชาการ อาคารกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ สถาบันเทคโนโลยี  
 พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์พระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ส่วนบริหารงานทั่วไป โทร. 3692

ที่ ศธ 0524.04/ 1947

วันที่ 13 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตใช้ห้องประชุม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารวิชาการ

ด้วย นายจิตวิวัฒน์ สุนนานนท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะจัดประชุมอภิปรายกลุ่ม เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้  
 ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประกอบการทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการ  
 ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” เพื่อให้การอภิปราย  
 เป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขออนุญาตใช้ห้องประชุมชั้น 9  
 สำนักบริหารวิชาการ อาคารกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ในวันศุกร์ที่ 24 กรกฎาคม 2552 เวลา 09.00-  
 12.00 น.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

กณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04 2162



คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

วิ/ กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอลงชื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.จินตนา กาญจนวิสุทธิ / ดร.อชิปต์ย์ คลีสุนทร / บาทหลวงลือชัย จันทร์ไพบี  
ผศ.ดร.วิศยา ชูประดิษฐ์ ผศ.ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายฐิติวุฒิ สุบนานนท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรอุตสาหกรรมคุณวุฒิ  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเวลาศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลัง  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของ สถาบันเทคโนโลยีพระจอม  
เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” โดยมี ผศ.ดร.จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
และ รศ.ดร.รวิวรรณ หินะตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง  
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหา  
ถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ  
นายฐิติวุฒิ สุบนานนท์ มีลักษณะสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ  
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ศรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร. 02-326-4325

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ สธ 0524.04 21223

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนผลตองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

؛ ๙ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดี คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สุวรรณภูมิ

ซึ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายจิตติวุฒิ สุนันทนนท์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรอุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง" โดยมี ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.วิจิตรพร จินะตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะกรรมการอุตสาหกรรม จึงขอลงความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายจิตติวุฒิ สุนันทนนท์ ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้  
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ส่วนราชการยกเว้นไป

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## การสนทนากลุ่ม ( Focus Group ) เพื่อทำการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ

ของ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

STRATEGY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

FOR DEVELOPING POTENTIAL

IN KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร. จีระเสกข์ ตริเมธสุนทร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รศ.ดร. รวีวรรณ ชินะตระกูล

หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

พ.ศ.2552

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม มีดังนี้  
เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การสร้างความรู้ ท่านมีวิธีการสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

การรวบรวมความรู้ ท่านมีวิธีการรวบรวม กระบวนการจัดเก็บความรู้อย่างไร

.....

.....

.....

การถ่ายทอดความรู้ ท่านมีวิธีการในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรของท่าน  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

การนำความรู้ไปใช้ ท่านมีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการ  
นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไรบ้างต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งผลการสรุปการสนทนากลุ่มมีดังนี้

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นตัวแทนจากคณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก จำนวน 8 ท่าน เป็นเพศชาย 4 คน เป็นเพศหญิง 4 คน สายงานรับผิดชอบสายอาจารย์ 4 คน และจากสายสนับสนุนงาน 4 คน เมื่อพิจารณาวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี 3 คน ปริญญาโท 4 คน ปริญญาเอก 1 คน อายุการปฏิบัติงาน ระหว่าง 5-10 ปี 5 คน 10-15 ปี 1 เกินกว่า 15 ปี 2 คน

#### 2. ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาของการสนทนากลุ่ม (FOCUS GROUP) เกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ ขออนุญาตไม่นำหัวข้อสนทนาทั้ง 4 ด้านมาพิจารณา เนื่องจากคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ ส่วนใหญ่ยังไม่ทราบถึง นโยบายด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถาบันฯ เนื่องจาก ผู้บริหารสถาบันฯ ไม่ได้มีการประกาศนโยบายออกมาว่าสถาบันฯ มีความต้องการหรือมีแนวทางอย่างไรบ้างในเรื่องการจัดการความรู้ จึงทำให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ เกิดสภาพสับสนผู้บริหารสถาบันฯ มีความต้องการอย่างไร คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้และวิธีที่จะนำเอาการจัดการ ความรู้ที่ได้รับการอบรมและดูงานไปปฏิบัติอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก ยังไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรคือความรู้ของสถาบันฯ หรืออะไรคือความรู้ของคณะ/ สำนัก จะมีวิธีการสร้างความรู้ได้อย่างไรบ้าง และยังมีความรู้ด้านการจัดการความรู้ไม่เพียงพอ ข้อมูลที่ได้รับมาจากผู้บริหารของสถาบันฯ ยังไม่มีความชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการตีความการจัดการของคณะกรรมการ การเข้าถึงระบบสารสนเทศองค์ความรู้ในสถาบันฯ มีความเป็นไปได้ยากเป็นอย่างมาก และขาดผู้มีความ คิดริเริ่มขาดการพัฒนาข้อมูลที่ต้องทำทุกวัน นอกจากนี้คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก ยังต่างคนต่างทำยังขาดความร่วมมือร่วมใจและประสานงานกันในการจัดทำโครงการการจัดการความรู้ แนวทางการจัดการความรู้ของคณะและสำนักต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ และคณะ/สำนัก จำเป็นจะต้องปรับปรุงวิธีคิดเป็นอย่างมาก และควรมีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับคณะและสำนัก เพื่อชี้แจงโครงสร้างและแผนการปฏิบัติงานเป็นระยะ และส่งเสริมให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ และสำนัก รวมทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการมีทักษะความรู้ต่างๆ ให้มากยิ่งขึ้น การรวมระบบสารสนเทศในหน่วยงานต่างๆ ยังไม่เกิดประสิทธิภาพ ยังไม่มีการกระตุ้นให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการได้ตระหนักถึงความ สำคัญขององค์ความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่และนำมาเก็บรวบรวมไว้ และคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ และคณะ/สำนัก ยังไม่เห็นถึงความจำเป็นในการใช้สารสนเทศ นอกจากนี้ความรู้จากทฤษฎี การสอนการอบรมของอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการ ยังไม่ถูกรวบรวมให้ค้นหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการยังหวงแหนความรู้ที่ตนมีอยู่ ไม่อยากถ่ายทอดให้กับใครหรือแลกเปลี่ยนกับใคร นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของสถาบันฯ น้อยมาก ทำให้ไม่เกิดมีการพัฒนาทางการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสุดท้ายแล้วคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันสรุปผลได้ว่า สิ่งที่คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯควรต้องจัดทำ 1. มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน 2. มีการจัดทำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้กิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯประสบความสำเร็จ 3. การให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้แก่บุคลากรของสถาบันฯ 4. ให้บุคลากรของสถาบันฯได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ 5. ให้มีการจัดการด้านการจัดการความรู้ที่เป็นระบบเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่น 6. มีการติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อจะได้รับทราบถึงสภาพปัญหาของการจัดการความรู้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ**  
**ของ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แบ่งเป็น 4 ด้าน เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แบ่งเป็น 5 ด้าน เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ

นาย ฐิติวุฒิ สุนนันทน์  
 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตอนที่ 1

## แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) ตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. อายุ

 ต่ำกว่า 30 ปี 30 - 40 ปี 41 - 50 ปี 51 ปี ขึ้นไป

## 3. วุฒิมัธยมศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 4. อายุการปฏิบัติงาน

 01 - 05 ปี 06 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี 21 ปี ขึ้นไป

## 5. สายงานที่รับผิดชอบ

 สายผู้สอน สายสนับสนุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตอนที่ 2**  
**แบบสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยี**  
**พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

โปรดพิจารณาตามความคิดเห็นของท่านว่าสิ่งต่อไปนี้ มีผลต่อสภาพการจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

เกณฑ์การพิจารณา มี 5 ระดับ คือ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มีความเห็นว่ามีมากที่สุด	5
มีความเห็นว่ามีมาก	4
มีความเห็นว่ามีปานกลาง	3
มีความเห็นว่ามีน้อย	2
มีความเห็นว่ามีน้อยที่สุด	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	สภาพการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการสร้างความรู้</b>					
1.	ท่านเข้าใจวิธีการสร้างความรู้ได้เป็นอย่างดี.....	.....	.....	.....	.....	.....
2.	ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นจะสร้างจากงานที่ท่านทำเท่านั้น.....	.....	.....	.....	.....	.....
3.	ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นจะสร้างเฉพาะงานด้านวิชาการ.....	.....	.....	.....	.....	.....
4.	ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นเป็นงานที่ท่านชอบ.....	.....	.....	.....	.....	.....
5.	ท่านได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่.....	.....	.....	.....	.....	.....
6.	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ให้กับหน่วยงานของท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....
8.	ท่านคิดว่าการสร้างความรู้ นั้นควรจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการความรู้มากกว่า.....	.....	.....	.....	.....	.....
9.	หน่วยงานของท่านมีระบบ E-Library หรือ Website เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ อย่างเป็นระบบเหมาะสมต่อการเรียนรู้ในองค์กร.....	.....	.....	.....	.....	.....
10.	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมีการรณรงค์ในเรื่องการสร้างความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>ด้านการรวบรวมความรู้</b>					
1.	หน่วยงานของท่านมีการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้สร้างไว้.....	.....	.....	.....	.....	.....
2.	หน่วยงานของท่านมีการสร้างเอกสาร คู่มือ ตำราอันเกิดจากความรู้ที่มี หรือจากการเรียนรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	สภาพการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการรวบรวมความรู้ (ต่อ)</b>					
3	มีการสรุปความและรวบรวมความรู้อันเกิดจากการเข้าร่วมการอบรมสัมมนาจัดทำเป็นเนื้อหาเอกสาร หรือรายงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานรายงาน และสรุปผลการดำเนินงาน....	.....	.....	.....	.....	.....
5	ท่านสามารถค้นหาความรู้ที่ท่านต้องการได้จากหน่วยงานอื่นที่อยู่ในสถาบันฯ.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	หน่วยงานของท่านมีการตั้งกลุ่มย่อยเพื่อช่วยกันรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ทั้งในสถาบันฯ...	.....	.....	.....	.....	.....
7	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในตัวท่านเองและจากภายนอกที่ท่านได้รับเอาไว้.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	หน่วยงานของท่านมีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสารหรือมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	.....	.....	.....	.....	.....
10	มีการกำหนดเอาไว้แล้วว่าความรู้ใดที่คัดเลือกเข้ามาเก็บไว้ในคลังความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>ด้านการถ่ายทอดความรู้</b>					
1	ในหน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	มีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรได้ร่วมเรียนรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	มีรายงานการประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเพื่อถ่ายทอดในการทำงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	สภาพการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการถ่ายทอดความรู้(ต่อ)</b>					
4	ความรู้และทักษะซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้ไปยังหน่วยงานอื่นในสถาบันฯ.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	หน่วยงานของท่านมีการตั้งชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	ท่านสามารถที่จะติดต่อสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนอื่นที่อยู่ภายในสถาบันฯได้อย่างง่ายดาย.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงานของท่านและหน่วยงานอื่น.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานของท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ร่วมกันกับหน่วยงานอื่น.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	หน่วยงานของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอก.....	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>ด้านการนำความรู้ไปใช้</b>					
1	ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากหน่วยงานของท่านมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	ท่านสามารถที่นำความรู้ที่ได้รับจากหน่วยงานอื่นมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ.....	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	สภาพการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการนำความรู้ไปใช้</b>					
3	ท่านสามารถนำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ไปใช้ได้ง่ายและสะดวก.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	ความรู้ที่หน่วยงานของท่านรวบรวมไว้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ตรงกับความต้องการของท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	มีบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นเข้ามาในระบบสารสนเทศเพื่อมาศึกษาและนำความรู้ไปใช้....	.....	.....	.....	.....	.....
6	หน่วยงานของท่านมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	หน่วยงานของท่านมีระบบพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องในแต่ละเดือน...	.....	.....	.....	.....	.....
8	หน่วยงานของท่านมีการสรุปจำนวนผู้ที่เข้ามาศึกษาหาความรู้และนำความรู้ไปใช้.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	หน่วยงานของท่านได้รับคำชมเชยจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เข้ามาศึกษาหาความรู้จากระบบสารสนเทศของหน่วยงานท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการที่สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย.....	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3  
แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อจัดการความรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีพระ  
จอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาตามความคิดเห็นของท่านว่าสิ่งต่อไปนี้ มีผลต่อสภาพการจัดการความรู้ ของสถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่  
ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

เกณฑ์การพิจารณา มี 5 ระดับ คือ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มีความเห็นว่ามีมากที่สุด	5
มีความเห็นว่ามีมาก	4
มีความเห็นว่ามีปานกลาง	3
มีความเห็นว่ามีน้อย	2
มีความเห็นว่ามีน้อยที่สุด	1



ที่	ปัจจัยการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านวิสัยทัศน์</b>					
1	ผู้บริหารของท่านมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	มีการแจ้งให้ท่านทราบถึงนโยบายด้านการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	คณะกรรมการจัดการความรู้มีการเชิญบุคลากรในหน่วยงานเข้าประชุมเพื่ออธิบายถึงแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	คณะกรรมการเชิญบุคลากรในหน่วยงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	มีการวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	คณะกรรมการจัดการความรู้มีการกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	คณะกรรมการจัดการความรู้มีการสร้างระบบเครือข่ายการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	คณะกรรมการจัดการความรู้ให้โอกาสบุคลากรในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	ได้มีการเสนอความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดค่าธรรมเนียมการเรียนให้แก่โรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	ได้มีการกำหนดแนวทางการพิจารณาค่าธรรมเนียมต่างๆให้แก่โรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ปัจจัยการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>					
1	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการสร้างและเผยแพร่ความรู้.....					
2	คณะกรรมการจัดการความรู้มีวิธีการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร.....					
3	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจกัน.....					
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน.....					
5	หน่วยงานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่เสมอ.....					
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านร่วมมือร่วมใจและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน.....					
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันเสมอ.....					
8	บุคลากรมีส่วนร่วมพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของสถาบัน.....					
9	หน่วยงานของท่านย้ำเสมอว่าทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้.....					
10	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
	<b>ด้านการจัดการ</b>					
1	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้.....					
2	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมีการจัดอบรมในเรื่องการจัดการความรู้.....					
3	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ในหน่วยงาน.....					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ปัจจัยการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการจัดการ(ต่อ)</b>					
4	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่าน รณรงค์ให้บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผน ดำเนินงานในเรื่องการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมี การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่าง ชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านได้ติดตามตรวจสอบ งานระบบข้อมูลสารสนเทศของว่าเป็นไปตามแผน .....	.....	.....	.....	.....	.....
8	คณะกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยงานของท่านมี การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	คณะกรรมการจัดการความรู้มีการรณรงค์ส่งเสริมให้ เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงานของท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	หน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้โดยเฉพาะ.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดเก็บความรู้ไว้ที่ศูนย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
4	เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานของท่านง่ายต่อ การปฏิบัติ.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	ในหน่วยงานของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อสื่อสารกันเป็นประจำ.....	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ปัจจัยการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)</b>					
6	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯได้ง่าย.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	ท่านได้เข้าไปหาความรู้ในศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานของท่านและในหน่วยงานอื่น.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	ระบบสารสนเทศของหน่วยงานท่านสามารถที่จะเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	คณะกรรมการจัดการความรู้มีการสอนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้ท่านได้เข้าใจ.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	ท่านมีการติดตามข่าวสารความรู้ทาง Internet.....	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>ด้านการติดตามผล</b>					
1	หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการจัดการความรู้ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	หน่วยงานของท่านมีแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	หน่วยงานของท่านมีช่องทางติดต่อสื่อสาร ถ้าผู้ใช้ระบบสารสนเทศของท่านประสบปัญหา.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	หน่วยงานของท่านมีการนำเอาปัญหาหรือข้อเสนอแนะของผู้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาทำการปรับปรุง.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	มีการประชุมในหน่วยงานของท่านเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานแสดงความคิดเห็นถึงแนวทางติดตาม.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	มีการติดตามผลการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านสร้างขึ้นทุกเดือน.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	หน่วยงานของท่านมีการวางระบบการติดตามผลการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ได้.....	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่	ปัจจัยการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการติดตามผล (ต่อ)</b>					
9	แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จในกิจกรรมการจัดการความรู้.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	ท่านเข้าใจกิจกรรมการจัดการความรู้เพียงใด.....	.....	.....	.....	.....	.....

อื่น ๆ

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่านอยู่ในสายสนับสนุนและมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่านทราบวิธีการถ่ายทอดความรู้ เนื่องจากที่หน่วยงานของท่านคือ หอสมุดกลางมีการทดลองกิจกรรมการจัดการความรู้

4. การนำความรู้ไปใช้ ท่านมีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง

สภาพด้านการนำความรู้ไปใช้ ท่านมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ไม่ทราบวิธีการนำความรู้ไปใช้ มี 1 ท่านทราบวิธีการนำความรู้ไปใช้

สรุปผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาการสนทนากลุ่ม (FOCUS GROUP) ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการเสนอแนะให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังได้นำไปพิจารณาคือ มีผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เสนอให้ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีผู้เชี่ยวชาญ 6 ท่าน เสนอให้มีการจัดทำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ มีผู้เชี่ยวชาญ 8 ท่าน เสนอให้มีการให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้แก่บุคลากรของสถาบันฯ มีผู้เชี่ยวชาญ 8 ท่าน เสนอให้บุคลากรของสถาบันฯ ได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ มีผู้เชี่ยวชาญ 8 ท่าน เสนอให้มีการประเมินผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อที่จะได้รับทราบถึงสภาพปัญหาของการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 2.1 ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ 1. การสร้างความรู้ 2. การรวบรวมความรู้ 3. การถ่ายทอดความรู้ 4. การนำความรู้ไปใช้ พบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระดับความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง(2.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างความรู้ (3.13) ด้านการนำความรู้ไปใช้ (2.92) ด้านการรวบรวมความรู้ (2.91) และ ด้านการถ่ายทอดความรู้ (2.78)

ขั้นตอนที่ 2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้นำตัวแปร 5 ตัว ได้แก่ 1. ด้านวิสัยทัศน์ 2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3. ด้านการจัดการ 4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ด้านการติดตามผล เข้าสมการเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรใดได้รับการเลือกเข้า โดยใช้วิธีการสมการถดถอยพหุคูณ แบบ Stepwise ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยด้านการจัดการ (X3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ (X1) สามารถรวมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 71.20 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวเกณฑ์ (Y) และตัวพยากรณ์ (X3 ,X4 ,X1) มีค่าเท่ากับ .846 และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ .3348 โดยมีสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .278, .225 และ .191 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ .421, .226, และ .249 ตามลำดับ ส่วนค่า Durbin-Watson เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความเป็นอิสระกัน ของค่าคาดเคลื่อนซึ่งเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการวิเคราะห์ความถดถอย ในที่นี้ได้ Durbin-Watson = 1.606 ซึ่งมีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**การสนทนากลุ่ม (FOCUS GROUP)**  
**ร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ**  
**ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

**1. ชื่อกลยุทธ์**

กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**2. องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย**

**ด้านจัดทำนโยบาย**

**วัตถุประสงค์** ในการบริหารองค์กรที่ดีผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของคณะ/สำนัก คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการและบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารทุกคนได้รับทราบและนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้การทำกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

**ด้านศูนย์การเรียนรู้**

**วัตถุประสงค์** เป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้บุคลากรของสถาบันได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้และการใช้ระบบสารสนเทศรวมทั้งการจัดฝึกอบรมความรู้ในการทำ Website ของชุมชน การมี Blog Twister, Facebook ของตนเอง เพื่อให้บุคลากรสามารถที่จะสื่อสารผ่านทาง เทคโนโลยีสารสนเทศได้

**ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร**

**ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร**

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ในกระบวนการจัดการความรู้ผ่านไปยังคณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับองค์กรและระดับคณะ/สำนักทั้งนี้จะทำให้บุคลากร ของสถาบันฯ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเต็มที่

**ด้านการกลยุทธ์จัดการความรู้**

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้คณะกรรมการจัดการความรู้ได้จัดทำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ให้บรรลุ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่จะต้องผ่านเกณฑ์การตรวจประเมินของ สมศ

**ด้านการประเมินผล**

**วัตถุประสงค์** เพื่อประเมินผลผลการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการในคณะ/สำนักว่ามีประสิทธิภาพตรงกับวัตถุประสงค์อย่างไรบ้างเพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ด้านการจัดการ

วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ให้บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังสามารถรับทราบและปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการรวบรวม จัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูลของผู้ที่ใช้ระบบเพื่อการจัดการความรู้ และเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดและความเข้าใจ กันได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

### ด้านวิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างเครือข่าย (Network) ที่เปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และ การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

### 3. วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์

เพื่อให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ศึกษานำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### 4. ตัวชี้วัด

เพื่อให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อเอาไว้เทียบเคียงกับผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการจัดการความรู้

### สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการนำเสนอร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้

#### สามารถสรุปได้ว่า

1. ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อภาพรวมของประเมินของร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สอดคล้องกัน และข้อมูลที่ได้จากการเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้คือ ควรปรับกลยุทธ์ จาก 5. ข้อคือ 1. ด้านนโยบาย 2. ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ 3. ศูนย์การเรียนรู้ 4. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร 5. ด้านการประเมินผล ให้เหลือเพียง 4. ข้อ คือ 1. ด้านนโยบาย 2. ศูนย์การเรียนรู้ 3. .การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4. ด้านการติดตามผล เนื่องจากด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทของกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังอยู่แล้ว นอกจากนี้แต่ละกลยุทธ์ควรที่จะเสนอแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติให้ผู้รับผิดชอบหรือบุคลากรได้เข้าใจด้วย

2. วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละด้านควรให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการสื่อสารกับบุคลากรทุกภาคส่วนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังได้รับทราบ ถึงวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ในแต่ละด้าน

3. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัด และการกำหนดตัวชี้วัดนั้นต้องทำให้เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล ที่อยู่	นายฐิติวุฒิ สุนนานนท์ 27/6 หมู่ 1 ซ.ฉิมพลี 3 ถ.ตลิ่งชัน-ฉิมพลี แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
ประวัติการศึกษา	
ปริญญาตรี	สาขาการจัดการทั่วไป คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ปริญญาโท	สาขาการบริหารอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปริญญาเอก	สาขาการบริหารอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประวัติการทำงาน ตำแหน่ง	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลีต อะเซ็สเมนต์ แอนด์ คอนซัลแตนท์ จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้