



การศึกษาวิจัย เรื่อง “การจัดการความรู้ของหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยมหิดล”



การศึกษาวิจัย เรื่อง “การจัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย” ได้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีระดับความรู้ ความเข้าใจต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร อีกทั้ง ความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยควรจะดำเนินงานไปในทิศทางใด นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวางแผนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้แม้จะมีข้อจำกัดบางประการก็ตาม คณะผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าผลของการศึกษาวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยที่จะเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อไปในอนาคต

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์โยธิน แสงวดี สถาบันวิจัยประชากรและสังคมที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานสำรวจสถานภาพการจัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย จงงานวิจัยดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คณะผู้วิจัย
กองพัฒนาคุณภาพ
มหาวิทยาลัยมหิดล
ตุลาคม 2552

ดำนนำ

บทที่ 1 บทนำ

1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3	ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4	นิยามศัพท์เฉพาะ	4

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1	แนวคิดเกี่ยวกับคำว่าความรู้ (Knowledge)	5
2.2	แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)	8
2.3	แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO)	12
2.4	การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	14

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

3.1	การกำหนดประชากรและกลุ่มเป้าหมาย	19
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	19
3.3	วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	20
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	21

บทที่ 4 ผลการประเมิน

4.1	ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ (KM)	23
ส่วนที่ 1	ข้อมูลพื้นฐาน	25
ส่วนที่ 2	ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)	26
ส่วนที่ 3	ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)	28
ส่วนที่ 4	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM)	29
ส่วนที่ 5	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	29

	หน้า
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มบุคลากรทั่วไป	31
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน	33
ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)	35
ส่วนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ (KM)	38

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป และอภิปรายผล	41
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	42
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	43

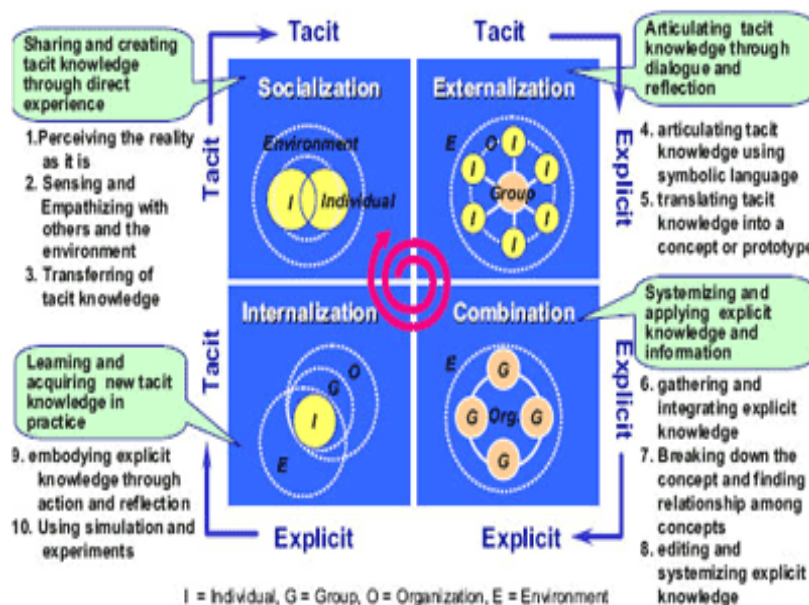
บรรณานุกรม

ภาคผนวก

- ◇ แบบสำรวจสถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล
- ชุดที่ 1 กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้
- ชุดที่ 2 กลุ่มบุคลากรทั่วไป

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรกันมากขึ้น การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่เป็น “สินทรัพย์” มีความจำเป็นมาก เพราะโลกขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงและความต้องการใหม่ๆ ของผู้รับบริการ การมองว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ ก็เพราะว่า ในองค์กรต่างๆ มีแหล่งความรู้ที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่น แต่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงมานานนับหลายสิบปี ทั้งประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จและประสบการณ์ที่เกิดจากปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่สามารถก้าวข้ามผ่านมาได้ ดังนั้น องค์กรคงต้องคิดว่าจะทำอย่างไรที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่ให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ซึ่ง คำว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)” ได้เข้ามามีบทบาทกับสังคมเป็นอย่างมาก นักคิดสำคัญชาวญี่ปุ่น คือ Nonaka กับ Takeuchi แห่งสำนัก Hitosubashi ได้ทำการวิจัยและนำเสนอแนวคิดที่สำคัญในหนังสือ ชื่อ “The Knowledge-Creating Company (1995)” ว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัทของญี่ปุ่นสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เกิดจากการแปลงเอา Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่นออกมาเป็น Explicit Knowledge ทำให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ ทำให้เกิดมีลักษณะของ “วงจรของการสร้างความรู้” อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด (ดังรูป)



(Model SECI by Prof. Ikujiro Nonaka)

แบบจำลอง **SECI (SECI Model)**ซึ่งแบ่งกระบวนการในการสร้างความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

S = Socializationเป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ด้วยการพบปะสมาคม หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การพูดคุย ใช้เวลาอยู่ด้วยการ การสอนงาน ฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

E = Externalization เป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับการแบ่งปัน โดยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ การบันทึกเสียง เป็นต้น

C = Combination เป็นการผสมผสาน โดยนำความรู้ที่ขัดแย้งมาสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลง ให้เป็นความรู้ที่ขัดแย้งในเรื่องใหม่ ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

I = Internalization เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ขัดแย้งให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ดังนั้น กระบวนการในการสร้างความรู้ที่จะเกิดประโยชน์จริง ๆ นั้น จะต้องมีการนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติ และมีการหมุนเวียนกระบวนการ SECI ไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีวันยุติ นำไปสู่การปรับปรุงตนเองของบุคคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

นอกจากนี้ Nonaka & Takeuchi ได้เสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ 1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ 2. สร้างทีมจัดการความรู้ 3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง 4. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า / วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน 5. เน้นการจัดการองค์กรแบบ "ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน" (middle-up-down management) 6. เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ "พหุบาท" (hypertext) 7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการ คือ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) กระบวนการที่กล่าวถึงนี้ สามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวาง จนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่ เป็นแหล่งความรู้ของคนทั้งประเทศได้



เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีการก่อตั้งมาเป็นระยะเวลา ยาวนาน มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นจำนวน มากที่ได้สร้างองค์ความรู้ต่างๆ ที่ให้เห็นเป็นรูปธรรมแก่มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นอยู่ในทุก วันนี้ อีกทั้งองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดกันมาเป็นทอดๆ ใน ระยะเวลายาวนานที่ผ่านมา ดังนั้น จากข้อมูลดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงมีแนวคิดว่าจะมุ่ง ใ้มหาวิทยาลัยมหิดลเป็น 1 ใน 100 ของมหาวิทยาลัยโลก นั้น ปัจจัยที่จำเป็นที่สุดคือการ สร้างให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO) และด้วยเหตุผล นี้ เครื่องมือที่จะนำมาใช้ควรเป็นเครื่องมือที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สามารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงและเนียนอยู่ในเนื้อหาได้ โดยตั้งแต่ปี 2548 มหาวิทยาลัยจึงได้เริ่มนำการ จัดการความรู้ ((Knowledge Management) โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพ และจัดทำแผนการจัดการความรู้รองรับการดำเนินงานด้านการ จัดการความรู้จนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ ในปี 2551 มหาวิทยาลัยมีนโยบายคุณภาพที่กำหนดให้มี การส่งเสริม สนับสนุนการจัดการความรู้(Knowledge Management-KM) อย่างเป็นระบบ ประกอบกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(กพร.) ได้กำหนดประเด็นเรื่องการจัดการความรู้ ไว้เป็นตัวชี้วัดหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยระบุไว้ในมิติที่ 4 มิติด้านการ พัฒนา องค์กร ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนั้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ จึงสมควรมีการติดตามและประเมินผลความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรใน หน่วยงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัย เรื่อง “การสำรวจ สถานภาพการจัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย” เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการ ดำเนินการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้มหาวิทยาลัยทราบถึงการดำเนินการและแนว ทางการจัดการความรู้ (KM) ของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยจะนำข้อมูลที่ได้รับจาก แบบสำรวจดังกล่าวมาประมวลเป็นภาพรวม ในการขับเคลื่อนกิจกรรมที่เชื่อมโยงและสอดคล้อง กับสถานภาพด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานและมุ่งสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. เพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้
3. เพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้
4. เพื่อศึกษาสถานภาพและการดำเนินการตามขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้



3. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 40 หน่วยงาน เริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนสิงหาคม – ตุลาคม 2551

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการโอนถ่ายความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ (Process of Knowledge Managements) หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มี 7 ขั้นตอน คือ 1. การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ 7.การเรียนรู้ (Learning)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communication of Practices-CoPs) หมายถึง การรวมของคนหรือกลุ่มคนที่มีความชอบ มีความสนใจในสาระ ความเชี่ยวชาญที่คล้ายๆกัน หรือมีปัญหาาร่วมกันทำงานด้านเดียวกัน สมาชิกในกลุ่มพร้อมและเต็มใจที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

คลังข้อมูล (Knowledge Assets-KA) หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร นำมาจัดหมวดหมู่ให้อยู่ในรูปแบบฐานข้อมูล ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานสามารถเข้ามาศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์ได้



ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมในเนื้อหาสาระที่สำคัญ 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO) และการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้นำเสนอในหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับคำว่าความรู้ (Knowledge)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO)
4. การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. แนวคิดเกี่ยวกับคำว่าความรู้ (Knowledge)

1.1 นิยามของความรู้

คำว่า ความรู้ (Knowledge) นั้น ในทัศนะของฮอสเปอร์ (อ้างถึงในมาโนช เวชพันธ์ 2532, 15-16) นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยิน หรือ ได้ฟัง ความรู้นี้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็น กระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น ฮอสเปอร์ ชี้ให้เห็นว่า เป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้น จนถึงระดับของการสื่อความหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่าง ๆ แล้ว อาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน หรือเขียน แล้วแสดงออกมาในรูปของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่าง ๆ เช่น การบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมาโดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง โดยคงความหมายเดิมเอาไว้ หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนก็ได้

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (อ้างถึงในอักษร สวัสดิ์ 2542, 26) ได้ให้คำอธิบายว่า ความรู้ เป็น พฤติกรรมขั้นต้นที่ผู้เรียนรู้เพียงแต่เกิดความจำได้ โดยอาจจะเป็นการนึกได้หรือโดยการมองเห็น ได้ยิน จำได้ ความรู้ในขั้นนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ โครงสร้างและวิธีแก้ไขปัญหา ส่วนความเข้าใจอาจแสดงออกมาในรูปของ ทักษะด้าน “การแปล” ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเขียนบรรยายเกี่ยวกับข่าวสารนั้น ๆ โดยใช้คำพูดของตนเอง และ “การให้ความหมาย” ที่แสดงออกมาในรูปของความคิดเห็นและ ข้อสรุป รวมถึงความสามารถในการ “คาดคะเน” หรือการคาดหมายว่าจะเกิดอะไรขึ้น

เบนจามิน บลูม (Benjamin S. Bloom อ้างถึงในอักษร สวัสดิ์ 2542, 26-28) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่าหมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและ กระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระบวนของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ โดยก่อนหน้านี้ในปี ค.ศ. 1965 บลูมและคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือ พุทธิพิสัย (cognitive domain) ของคน ว่าประกอบด้วยความรู้ตามระดับต่าง ๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยบลูมและคณะ ได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุกยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน
2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญา ในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดง พฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (knowledge) ความ เข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหา ที่แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิด รวบยอดมาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยาย ความสิ่งนั้น
4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการ นำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มี ความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบ บล็อกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่าง แท้จริง
5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือ ส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมี

ลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

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

นอกจากนี้ ยังมีการกล่าวไว้ใน Wikipedia ว่า ความรู้คือ สิ่งที่มนุษย์สร้าง ผลิต ความคิด ความเชื่อ ความจริง ความหมาย โดยใช้ ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น ตรรกะ แสดงผ่านภาษา เครื่องหมาย และสื่อต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นไปตามผู้สร้าง ผู้ผลิตจะให้ความหมาย ความรู้มีโครงสร้างอยู่ 2 ระดับ คือ โครงสร้างส่วนบนของความรู้ ได้แก่ Idea ปรัชญา หลักการ อุดมการณ์ โครงสร้างส่วนล่างของความรู้ ได้แก่ ภาวปฏิบัติการณ์ของความรู้ ได้แก่องค์ความรู้ที่แสดงในรูปของ ข้อเขียน สัญญะ การแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ศิลปะ การเดินทางบนทางรถไฟ โครงสร้างส่วนล่างของความรู้ มีโครงสร้างระดับลึกคือ ความหมาย (significant) ความรู้และอำนาจ เป็นสิ่งเดียวกัน เพราะถูกผลิต และ เคลือบไว้ภายใต้รูปแบบ 2 รูปแบบ คือ 1. รูปแบบที่แสดงออกถึงความรุนแรง ได้แก่ ความรู้ทางการปราบปราม การทหาร การควบคุมนักโทษ อาชญาวิทยา การสงคราม จิตเวชศาสตร์ 2. รูปแบบที่แสดงออกถึงความไม่รุนแรง แต่แฝงไว้ด้วยความรุนแรง ได้แก่ ความรู้ทางด้านสื่อสารมวลชน การโฆษณา การตลาด ทฤษฎีบริหารธุรกิจ ทฤษฎีทางการเมือง ความรู้ทางการศึกษา การพัฒนาและทุกสิ่งที่ใช้การครอบงำความคิด ผ่านปฏิบัติการทางการเมืองสร้างความรู้เพื่อ กีดกัน/เบียดขับ/ควบคุม มนุษย์

1.2 ชนิดของความรู้

ความรู้อาจแบ่งเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ปรากฏ ดังนี้

1. **ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge)** รู้กันทั่วไป พบเห็นโดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่าง ๆ เข้าถึง และแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก
2. **ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge)** แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน
3. **ความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge)** ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกไม่



สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

1.3 ระดับของความรู้

ความรู้แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้ คือ

1. **ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What)** เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน
2. **ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How)** เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น
3. **ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why)** เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้
4. **ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why)** เป็นความรู้ในลักษณะของความศรัทธา เริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัดประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)

2.1 นิยามของการจัดการความรู้

Newman, Brian - เป็นกลุ่มของกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การกระจาย และการใช้ประโยชน์ของความรู้

Trapp (1999) - เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะของการบูรณาการ (Integrated) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะจัดการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Sveiby - เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (Intangible assets) ขององค์กร

การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการนำไปใช้ และการเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (World Bank อ้างถึงใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548)

การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้ให้กับผู้ที่ต้องการในเวลาเหมาะสม (USAID, http://knowledge.usaid.gov/JoeRabenstine_Seminar1.pdf)

สรุป การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการโอนถ่ายความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร

2.2 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

สืบค้น/ค้นหา ภายในองค์กร/หน่วยงาน ว่ามีความรู้อะไร อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นขั้นตอนในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เป็นขั้นตอนในการจัดทำสารบัญญ และจัดแบ่งความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้รวบรวมการค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ และใช้ได้ง่าย กำจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์หรือเป็นขยะความรู้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ในการเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

“Push” การป้อนความรู้ เป็นการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้ง

“Pull” การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะ ข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน (Tacit Knowledge)

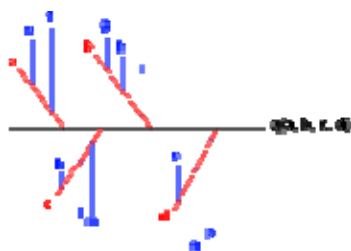
7. การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

โดยสรุปการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการหนึ่ง ซึ่งช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือกรวบรวม เผยแพร่และโอนย้ายสารสนเทศที่มีความสำคัญ อีกทั้งยังประกอบด้วยความรู้และความชำนาญงานโดยจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานที่มักเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยกระบวนการจะเริ่มต้นตั้งแต่ การระบุถึงความรู้ที่ต้องการสร้างรูปแบบของกาจัดเก็บความรู้อย่างเป็นทางการ ในการเพิ่มมูลค่าของความรู้นั้นทำได้ด้วยการนำความรู้ไปใช้อีกบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ ดังนั้นในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวาง จนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่ที่สามารถเรียกใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังนำไปสู่การสร้างความรู้ที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และมีการปรับเปลี่ยนความรู้ให้ทันสมัยขึ้นอย่างไม่มีวันจบสิ้น โดยที่วัฏจักรด้านการจัดการความรู้มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้ ซึ่งกำหนดได้จากการกระทำของบุคคล
 - ขั้นตอนที่ 2 การจับความรู้ โดยการคัดเลือกความรู้ที่มีมูลค่าและสมเหตุสมผล
 - ขั้นตอนที่ 3 การปรับความรู้ โดยมีการจัดบริบทความรู้ใหม่ที่น่าไปปฏิบัติได้
 - ขั้นตอนที่ 4 การเก็บความรู้ โดยทำการจัดเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ไว้ภายในฐานความรู้ ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกเมื่อที่ต้องการ
 - ขั้นตอนที่ 5 การจัดการความรู้ โดยทำการปรับความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งมักจะมีการตรวจสอบและทบทวนถึงความตรงประเด็นและความถูกต้องของความรู้อยู่เสมอ
 - ขั้นตอนที่ 6 การเผยแพร่ความรู้ โดยนำเสนอความรู้ซึ่งถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่บุคคลต้องการ ไม่ว่าจะเป็นที่ใดหรือเวลาใดก็ตาม
- <http://www.vcharkarn.com/vblog/35774/2>

2.3 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้



ตัวอย่างแผนผังอิชิคาวะ

แผนผังอิชิคาวะ (Ishikawa diagram) หรือแผนผังก้างปลา (หรือในชื่ออื่นของไทยเช่น ตัวแบบทูน่า หรือตัวแบบปลาตะเพียน) เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยให้ การจัดการความรู้เปรียบเสมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ที่ ต่างกันดังนี้

1. ส่วนหัวและตา (Knowledge Vision - KV) มองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ ว่า "ทำ KM ไปเพื่ออะไร"
2. ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing - KS) ส่วนที่เป็นหัวใจให้มีความสำคัญกับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลกันและกัน
3. ส่วนหาง (Knowledge Assets - KA) คือ สร้างคลังความรู้ เชื้อโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ "สะบัดหาง" สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในประเทศไทย ได้พัฒนาตัวแบบทูน่า เป็น "ตัวแบบปลาตะเพียน" โดยมองว่าองค์กรมีหน่วยงานย่อย ซึ่งมีความแตกต่างกัน รูปแบบ ความรู้แต่ละหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของตน แต่ทั้งฝูงปลาจะหันหน้าไปทิศทาง เดียวกัน

กรอบความคิดของ Holsapple Holsapple ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพัฒนาการของ แนวคิดของการจัดการความรู้ 10 แบบมาประมวลซึ่งแสดงถึงส่วนประกอบของการจัดการ ความรู้ (KM elements) เพื่อนำไปจัดระบบเป็นองค์ประกอบหลัก 3 ด้านของการจัดการความรู้ (Three-fold framework) ได้แก่ ทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ และอิทธิพลของการจัดการความรู้ และให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการความรู้ให้ข้อคิดเห็น วิจัยและข้อเสนอแนะ ได้ผลออกมาเป็นกรอบความร่วมมือ (Collaborative Framework)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO)

3.1 คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสนี้ด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้ อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จาก การปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน โดยมีผู้ให้คำนิยามของ คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หลายท่าน คือ

Peter Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กร แห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลาย มากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการ เรียนรู้ร่วมกัน

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะใน การสร้าง แสวงหา และถ้อยไขความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจาก ความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กร ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการ คิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความ ผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ศ.นพ. วิจารย์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรเอื้อ การเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในความหมายของปีเตอร์ เซงกี (Senge, 1994) คือ องค์กรที่ ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับ กลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่ง ประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์

ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบได้แก่

1. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
4. การจัดการความรู้ (knowledge management)
5. การใช้เทคโนโลยี (technology application)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ (Yulk, 2002)

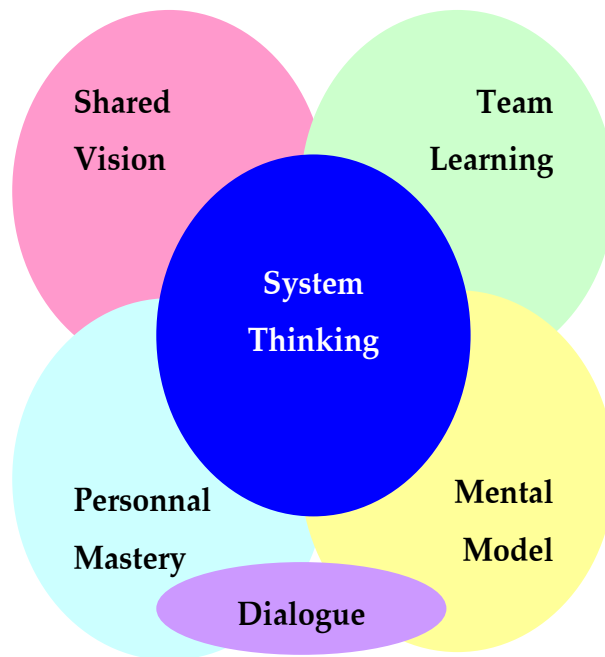
3.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของการเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือ “วินัย 5 ประการ” ซึ่ง Peter M.Senge กล่าวไว้ได้แก่

1. **บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)** หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
2. **รูปแบบความคิด (Mental Model)** หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ)
3. **การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย
4. **การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการ

แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

5. **การคิดเชิงระบบ (System Thinking)** หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆนั้นให้เสร็จทีละส่วน



Model ของ Peter M.Senge

4. การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่ง

การเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกา ยังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีประโยชน์อย่างแน่นอนสืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html)

4.1 การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

- ขั้นตอนที่ 1** สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กร/บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน
- ขั้นตอนที่ 2** นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Manual Learning) เช่น บางหน่วยงานจัดให้มี Knowledge Center ของตนเอง รวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน
- ขั้นตอนที่ 3** ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและ

พัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของเรามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

4.2 ตัวอย่างการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

กรณีศึกษาจากต่างประเทศ

Minnesota Mining and Manufacturing Company (บริษัท 3M) :

มี Forum และ conference ภายในสำหรับพนักงานได้มาแลกเปลี่ยนความรู้ และการค้นพบสิ่งใหม่ๆ จนทำให้เป็นบริษัทชั้นนำ ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีการสร้างนวัตกรรมยอดเยี่ยมของโลก

The Dow chemical Company :

ได้เก็บข้อมูลสิทธิบัตร 25,000 รายการ ไว้ในฐานข้อมูล เพื่อให้พนักงานได้นำความรู้ใหม่ๆ มาต่อยอด จากความคิดในสิทธิบัตรเดิม

The Xerox Corporation :

จัดสร้างห้องกาแฟส่วนกลาง เพื่อให้พนักงานจากทุกฝ่ายที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ มาพบปะพูดคุยกันได้ตลอดเวลา

The Hanover Insurance Company :

เป็นบริษัทประกันภัย ได้เปลี่ยนสภาพจากเกือบล้มละลาย กลายเป็นผู้นำธุรกิจทางการประกันชีวิต โดยเริ่มเปลี่ยนแปลงจากตัวผู้นำก่อน ซึ่ง William J. O'Brien อดีต CEO บริษัท Hanover Insurance กล่าวว่า “The success of an intervention depends on the interior condition of the intervener” ความสำเร็จของการเข้าไปเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับสภาพภายในของผู้เข้าไปทำการเปลี่ยนแปลง ถ้าผู้นำผู้บริหารมีภูมิคุ้มกันทางจิตใจสูง ความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลงก็มีสูง

กรณีศึกษาจากในประเทศ

บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) :

มีการผสมผสานระหว่างการจัดการความรู้กับ Call Center ที่ต้องการความรวดเร็วและความเชี่ยวชาญในการค้นหาข้อมูลจากพนักงาน ซึ่งจะทำให้ความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีการใช้ซอฟต์แวร์จาก eGain เข้ามาช่วยบริหารงานด้าน Call Center ในองค์กร

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) :

เริ่มจากเป้าหมายของธุรกิจหรือหน่วยงาน มาใช้เป็นตัวกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ โดยรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเผยแพร่ความรู้ ได้ใช้วิธีการผสมผสาน เช่น การจัดอบรมในห้องเรียน การใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Coaching และ Mental) การเรียนรู้จาก E-Learning ภายในบริษัท เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ของเครือปูนซีเมนต์ไทย ประสบความสำเร็จ นั่นคือ การใช้ Webboard เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การจดบันทึกที่มีประสิทธิภาพ การใช้กรณีศึกษา (Case Study) มาวิเคราะห์ทั้งความล้มเหลวและ ประสบความสำเร็จของกิจการที่เรียนรู้จากกรณีศึกษา การมีเป้าหมายเพื่อสร้าง พฤติกรรมโดยอิงหลักการ “วินัย 5 ประการของ Peter Senge”

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวนทั้งสิ้น 40 หน่วยงาน และบุคลากรทั่วไป ได้แก่ ข้าราชการ/พนักงาน สาย ก. (อาจารย์) ข้าราชการ/พนักงาน สาย ข. (งานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น นักเทคนิคการแพทย์) ข้าราชการ/พนักงาน สาย ค. (งานที่เป็นความชำนาญทั่วไป งานธุรการ)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เป็นผู้รับผิดชอบในระดับคณะ/สถาบันภายในมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 80 คน

2. บุคลากรทั่วไป ได้แก่ ข้าราชการ/พนักงาน สาย ก. (อาจารย์) ข้าราชการ/พนักงาน สาย ข. (งานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น นักเทคนิคการแพทย์) ข้าราชการ/พนักงาน สาย ค. (งานที่ใช้ความชำนาญทั่วไป) จำแนกเป็น

2.1 ข้าราชการ/พนักงาน สาย ก. (อาจารย์)	รวมจำนวน	1,617 คน
2.2 ข้าราชการ/พนักงาน สาย ข. (งานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ)	รวมจำนวน	2,023 คน
2.3 ข้าราชการ/พนักงาน สาย ค. (งานที่ใช้ความชำนาญทั่วไป)	รวมจำนวน	1,878 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจครั้งนี้ เป็นแบบสำรวจ จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสำรวจสถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล สำหรับผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ ใช้สำรวจประเด็นหลักๆ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ ประสิทธิภาพ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ฉบับที่ 2 แบบสำรวจสถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล สำหรับบุคลากรทั่วไป ได้แก่ ข้าราชการ/พนักงาน สาย ก. (อาจารย์)

ข้าราชการ/พนักงาน สาย ข. (งานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น นักเทคนิคการแพทย์)
ข้าราชการ/พนักงาน สาย ค. (งานที่ใช้ความชำนาญทั่วไป) ใช้สำรวจประเด็นหลักๆ ได้แก่
ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ ประสิทธิภาพ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้
(KM) กระบวนการจัดการความรู้

3.3 วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ได้ดำเนินการสร้างตามลำดับขั้นตอน ดัง
รายละเอียดต่อไปนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างเครื่องมือ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับ
สำรวจสถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล
2. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการ
ประเมินโครงการ
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนด
เป็นกรอบแนวคิด (Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสำรวจสถานภาพการจัดการความรู้
ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล
4. สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้
5. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ
(Face Validity)
6. นำคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการปรับปรุง แก้ไข แล้วนำไปทดลองใช้
และนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คณะผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสำรวจ
ประกอบกับการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารคณะ/สถาบัน ให้บุคลากรผู้รับผิดชอบด้าน
การจัดการความรู้ตอบแบบสำรวจสถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
2. จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงหัวหน้าภาควิชา ให้บุคลากรทั่วไป ซึ่งแบ่งได้เป็น
ข้าราชการ/พนักงาน สาย ก. (อาจารย์) ข้าราชการ/พนักงาน สาย ข. (งานที่มีความเชี่ยวชาญ
เฉพาะ) ข้าราชการ/พนักงาน สาย ค. (งานที่ใช้ความชำนาญทั่วไป) ตอบแบบสำรวจสถานภาพ
การจัดการความรู้ของหน่วยงาน
3. การรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง
กับการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการรวบรวมข้อมูลจากแบบสำรวจ โดยบางส่วนได้รวบรวม
จากเอกสารและแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for windows และ Microsoft Excel โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ฐานนิยม ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยการจัดรายการ จัดลำดับ ความสำคัญ จัดกลุ่มหรือเรื่องที่สอดคล้องกัน จัดกลุ่มหรือเรื่องที่ต่างกัน หาค่าความถี่ ค่า อัตราส่วน

3. แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตาราง กราฟ และความเรียงใช้เกณฑ์แบบ Likert Scale แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4.50 - 5.00	ถือว่า	มากที่สุด
3.50 – 4.49	ถือว่า	มาก
2.50 – 3.49	ถือว่า	ปานกลาง
1.50 – 2.49	ถือว่า	น้อย
0.01 – 1.49	ถือว่า	น้อยที่สุด
0.00	ถือว่า	ประเมินไม่ได้

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัย เรื่อง “การจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล” เพื่อให้มหาวิทยาลัยทราบถึงการดำเนินการและแนวทางการจัดการความรู้ (KM) ของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยจะนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสำรวจดังกล่าวมาประมวลเป็นภาพรวม ในการขับเคลื่อนกิจกรรมที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับการนำการจัดการความรู้เข้าไปสู่หน่วยงานและมุ่งสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสำรวจข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ และกลุ่มบุคลากรทั่วไป(สาย ก สาย ข และสาย ค) ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ (KM) แบ่งเป็น
- ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน
 - ส่วนที่ 2 ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)
 - ส่วนที่ 3 ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)
 - ส่วนที่ 4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM)
 - ส่วนที่ 5 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มบุคลากรทั่วไป แบ่งเป็น
- ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน
 - ส่วนที่ 2 ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)
 - ส่วนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ (KM)

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ (KM)

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสำรวจ สถานภาพการจัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมหิดล: ผู้รับผิดชอบหลัก ไปยังหน่วยงานระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัยของมหาวิทยาลัย จำนวน 185 ฉบับ ได้รับข้อมูลกลับคืนจากคณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งหมด 81 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 43.78 (ตามตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับกลับคืน

หน่วยงาน	จำนวน จัดส่ง	จำนวน ได้รับ กลับคืน
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	10	6
คณะสาธารณสุขศาสตร์	5	3
คณะเทคนิคการแพทย์	5	-
คณะเวชศาสตร์เขตร้อน	5	2
คณะวิทยาศาสตร์	5	5
บัณฑิตวิทยาลัย	5	-
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี	10	6
คณะทันตแพทยศาสตร์	5	4
คณะเภสัชศาสตร์	5	-
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	5	-
คณะพยาบาลศาสตร์	5	4
คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	5	2
คณะวิศวกรรมศาสตร์	5	4
คณะสัตวแพทยศาสตร์	5	2
คณะกายภาพบำบัดและวิทยาศาสตร์การเคลื่อนไหวประยุกต์	5	1
คณะศิลปศาสตร์	5	3
สถาบันวิจัยประชากรและสังคม	5	-
สถาบันวิจัยโภชนาการ	5	3
สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท	5	2
สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	5	-
สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน	5	-
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว	5	3
สถาบันอณูชีววิทยาและพันธุศาสตร์	5	3
สถาบันนวัตกรรมและพัฒนาระบบการเรียนรู้	5	2
สำนักหอสมุด	5	4
สำนักสัตรีทดลองแห่งชาติ	5	4
ศูนย์ตรวจสอบสารต้องห้ามในนักกีฬา	5	-
วิทยาลัยราชสุดา	5	4
วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	5	3

หน่วยงาน	จำนวน จัดส่ง	จำนวน ได้รับ กลับคืน
วิทยาลัยนานาชาติ	5	4
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	5	1
วิทยาลัยการจัดการ	5	2
วิทยาลัยศาสนศึกษา	5	-
โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยมหิดล จ.กาญจนบุรี	5	2
โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยมหิดล จ.นครสวรรค์	5	2
รวม	185	81

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

จากการศึกษา พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีจำนวนผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ไม่มากนัก ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานระดับใหญ่ ระดับกลาง และระดับเล็ก อีกทั้ง ยังไม่มีการจัดตั้งหน่วยงาน/ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เป็นเพียงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไปรวมอยู่กับงานอื่นๆ เช่น หน่วยพัฒนาคุณภาพ งานพัฒนาคุณภาพ งานนโยบายและแผน สภาอาจารย์ และงานวิจัยและพัฒนา คิดเป็นถึงร้อยละ 79.01 นอกจากนี้ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ เป็นบุคลากรที่มีอายุอยู่สูงกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.41 และมีประสบการณ์ทำงานด้านการจัดการความรู้มาเพียง 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.85 ซึ่งตำแหน่งในปัจจุบันเป็นผู้ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 39.51 และเป็นผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.57 ซึ่งมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน (ตามตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลพื้นฐาน

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	81	100.00
ชาย	22	27.16
หญิง	59	72.84
อายุ	81	100.00
ต่ำกว่า 35 ปี	17	20.99
ระหว่าง 35-45 ปี	25	30.86
สูงกว่า 45 ปี	36	44.41
ไม่ระบุ	3	3.70

รายละเอียด	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	81	100.00
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.23
ปริญญาตรี	17	20.99
ปริญญาโท	42	51.85
ปริญญาเอก	21	25.93
ประสบการณ์การทำงาน	81	100.00
ต่ำกว่า 2 ปี	20	24.69
2-3 ปี	22	27.16
มากกว่า 3 ปี	7	8.64
ไม่ระบุ	32	39.51
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	81	100.00
ผู้บริหารระดับสูง	18	22.22
ผู้บริหารระดับกลาง	28	34.57
ผู้ปฏิบัติ	32	39.51
ไม่ระบุ	3	3.70

ส่วนที่ 2 ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

จากการศึกษา พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ถึงแม้ยังไม่ได้มีการดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับงานด้านการจัดการความรู้โดยตรง แต่ก็ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงาน พร้อมระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ และดำเนินการแล้วอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 35.80 แต่ในกรณีที่หน่วยงานยังไม่ได้ดำเนินการใด ๆ นั้น สาเหตุที่พบ คือ หน่วยงานไม่มีผู้ประสานงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ (KM) ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (KM) ไม่มีงบประมาณสนับสนุน บุคลากรไม่พร้อมที่จะจัดการความรู้ (KM) และเหตุผลอื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุ ซึ่งอยู่ระหว่างร้อยละ 95-99 ขึ้นไป สำหรับการรู้จักหรือมีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ (KM) บุคลากรส่วนใหญ่ได้จากการเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาจากหน่วยงานทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังเกิดจากการเข้าร่วมเป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมถึงการเข้าร่วมกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอีกด้วย ซึ่งบุคลากรถึงร้อยละ 96.30 เห็นว่าหน่วยงานจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ (KM) โดยสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ในหน่วยงานเกิดขึ้นได้นั้น เห็นว่า ต้องเกิดจากนโยบายทั้งของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานเอง นอกนั้นหน่วยงานเห็นประโยชน์ หรือกลุ่มบุคคลมีความสนใจและร่วมมือกัน (ตามตารางที่ 3-5)

ตาราง 3 แสดงการทำหน้าที่ ๆเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM)

การดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
1. การแต่งตั้งคณะทำงาน พร้อมระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ ดำเนินการแล้วอย่างต่อเนื่อง	29	35.80
2. การแต่งตั้งคณะทำงาน พร้อมระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ ดำเนินการแล้ว แต่ไม่ต่อเนื่อง	7	8.64
3. การแต่งตั้งคณะทำงาน พร้อมระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ แต่ยังไม่ได้เริ่ม ดำเนินการ	-	-
4. การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้(KM) แล้ว แต่ยังไม่ได้แต่งตั้ง คณะทำงาน	21	25.93
5. ยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ	21	25.93
รวม	81	100.00

ตาราง 4 แสดงการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM)

ข้อความ	ความถี่
กรณี ยังไม่ได้ดำเนินการใด ๆ เนื่องจาก	
● หน่วยงานไม่มีผู้ประสานงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ (KM)	17
● ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (KM)	4
● ไม่มีงบประมาณสนับสนุน	5
● บุคลากรไม่พร้อมที่จะจัดการความรู้	5
● อื่นๆ ไม่ระบุ	3
กิจกรรมที่เข้าร่วม	
● เคยเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาจากหน่วยงานภายในคณะ/สถาบัน	36
● เคยเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาจากมหาวิทยาลัย	34
● เคยเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาจากหน่วยงานภายนอก	33
● เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	27
● เป็นสมาชิกกลุ่ม CoPs ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน	15
● เป็นสมาชิกกลุ่ม CoPs ของหน่วยงานภายนอก	4
● อื่นๆ ไม่ระบุ	10

ตาราง 5 แสดงความคิดเห็นต่อสาเหตุของการเกิดการจัดการความรู้ (KM) ในหน่วยงาน

ข้อความ	ความถี่
สาเหตุของการเกิดการจัดการความรู้(KM)ในหน่วยงาน	
● นโยบายของมหาวิทยาลัย	48
● นโยบายของหน่วยงาน	42
● หน่วยงานเห็นประโยชน์	54
● กลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน	42
● อื่นๆ ระบุ	7

ส่วนที่ 3 ระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่มีระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 โดยผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่าหน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ที่เหลือมีความรู้ ความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง คือ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรร่วมคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ หน่วยงานส่งเสริมและให้การสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน่วยงานเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะของแต่ละคน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นทั่วทั้งหน่วยงาน หน่วยงานมีการวางแผนเพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ และบุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้/ความคิดใหม่ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.49 – 3.16 (ตามตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 แสดงระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

ความรู้ ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้	3.20	ปานกลาง
2. บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้/ความคิดใหม่ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ	3.16	ปานกลาง
3. หน่วยงานของท่านเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะของแต่ละคน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นทั่วทั้งหน่วยงาน	3.36	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีการวางแผนเพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่	3.35	ปานกลาง
5. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้	4.04	มาก
6. หน่วยงานส่งเสริมและให้การสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.49	ปานกลาง
7. หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรร่วมคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์	3.49	ปานกลาง
รวม	3.44	ปานกลาง

ส่วนที่ 4 ระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM)

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 โดยผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่า หน่วยงานมีการจัดตั้งหน่วยงาน/คณะกรรมการ/ผู้ร่วมรับผิดชอบที่กำกับดูแลงานด้านการจัดการความรู้ (KM) อย่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ที่เหลือเห็นว่า หน่วยงานมีโครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ (KM) หน่วยงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นรูปธรรมและเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างทั่วถึง หน่วยงานนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) หน่วยงานมีการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกิดขึ้นในองค์กรให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร และหน่วยงานมีการประเมินผลการจัดการความรู้ (KM) โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.09-2.93 (ตามตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 แสดงระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM)

ความรู้ ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. หน่วยงานมีโครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ (KM)	3.09	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีการจัดตั้งหน่วยงาน/คณะกรรมการ/ผู้ร่วมรับผิดชอบที่กำกับดูแลงานด้านการจัดการความรู้ (KM) อย่างชัดเจน	3.28	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นรูปธรรมและเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างทั่วถึง	3.05	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีการประเมินผลการจัดการความรู้ (KM) โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผล	2.93	ปานกลาง
5. หน่วยงานนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM)	3.02	ปานกลาง
6. หน่วยงานมีการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกิดขึ้นในองค์กรให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร	3.01	ปานกลาง
รวม	3.06	ปานกลาง

ส่วนที่ 5 ระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM)

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 โดยผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่าหน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ อยู่ในระดับ

มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมาหน่วยงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ที่เหลือเห็นว่า หน่วยงานมีแหล่งรวบรวมความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ เช่น website มุมหนังสือ เป็นต้น หน่วยงานสนับสนุนให้มีกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ หน่วยงานสนับสนุนให้มีการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) หน่วยงานส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรของหน่วยงานมีการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันภายในหน่วยงาน มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง รวบรวมความรู้ และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนางานประจำสัปดาห์วิจัย (R2R) และบุคลากรของหน่วยงานมีการทบทวนและต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.44-2.71 (ตามตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 แสดงระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM)

ความรู้ ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. หน่วยงานมีแหล่งรวบรวมความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ เช่น website มุมหนังสือ เป็นต้น	3.44	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้	3.67	มาก
3. หน่วยงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับ	3.56	มาก
4. หน่วยงานฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้	3.04	ปานกลาง
5. หน่วยงานสนับสนุนให้มีการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP)	3.29	ปานกลาง
6. หน่วยงานสนับสนุนให้มีกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ	3.32	ปานกลาง
7. มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันภายในหน่วยงาน	3.04	ปานกลาง
8. มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	3.01	ปานกลาง
9. หน่วยงานส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร	3.14	ปานกลาง
10. บุคลากรของหน่วยงานมีการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่	3.05	ปานกลาง
11. บุคลากรของหน่วยงานมีการทบทวนและต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมใหม่	2.71	ปานกลาง
12. รวบรวมความรู้ และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนางานประจำสัปดาห์วิจัย (R2R)	2.75	ปานกลาง
รวม	3.17	ปานกลาง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรทั่วไป

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสำรวจ สถานภาพการจัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมหิดล : บุคลากรทั่วไป ไปยังหน่วยงานระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัยของมหาวิทยาลัย จำนวน 5,503 ฉบับ ได้รับข้อมูลกลับคืนจากคณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งหมด 2,072 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 37.65 (ตามตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับกลับคืน

หน่วยงาน	จำนวน จัดส่ง	จำนวนที่ได้รับกลับคืน				
		สาย ก	สาย ข	สาย ค	รวม	
					จำนวน	ค่าเฉลี่ย
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	1,070	68	247	228	543	50.75
คณะเทคนิคการแพทย์	133	11	5	7	23	17.29
คณะเวชศาสตร์เขตร้อน	300	24	49	38	111	37.00
คณะกายภาพบำบัด	50	10	7	4	21	42.00
คณะทันตแพทยศาสตร์	259	36	13	17	66	25.49
คณะพยาบาลศาสตร์	199	32	12	10	54	27.14
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี	990	94	178	179	451	45.55
คณะเภสัชศาสตร์	200	17	5	9	31	15.50
คณะวิทยาศาสตร์	265	31	14	26	71	26.79
คณะวิศวกรรมศาสตร์	133	3	3	6	12	9.02
คณะศิลปศาสตร์	40	5	5	4	14	35.00
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	120	11	5	10	26	21.67
คณะสัตวแพทยศาสตร์	95	5	17	33	55	57.89
คณะสาธารณสุขศาสตร์	210	26	3	16	45	21.43
คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	50	1	12	10	23	46.00
โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยมหิดล กาญจนบุรี	15	-	7	4	11	73.33
โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยมหิดล นครสวรรค์	15	-	1	5	6	40.00
บัณฑิตวิทยาลัย	165	1	8	13	22	13.33
วิทยาลัยการจัดการ	30	4	-	16	20	66.67



หน่วยงาน	จำนวน จัดส่ง	จำนวนที่ได้รับกลับคืน				
		สาย ก	สาย ข	สาย ค	รวม	
					จำนวน	ค่าเฉลี่ย
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	105	4	9	10	23	21.91
วิทยาลัยนานาชาติ	90	8	-	15	23	25.56
วิทยาลัยราชสุดา	35	8	3	4	15	42.86
วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	30	3	4	5	12	40.00
วิทยาลัยศาสนศึกษา	25	-	-	-	-	-
ศูนย์ตรวจสอบสารต้องห้ามในนักกีฬา	30	1	-	-	1	3.33
ศูนย์ประยุกต์และบริการวิชาการ	15	-	3	4	7	46.67
ศูนย์ศาลาया	60	-	-	2	2	03.33
สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้	8	2	3	2	7	87.50
สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน	33	2	5	15	22	66.67
สถาบันวิจัยประชากรและสังคม	45	-	1	-	1	2.22
สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเซีย	45	6	3	7	16	35.56
สถาบันโภชนาการ	75	12	11	15	38	50.67
สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	195	4	18	7	29	14.87
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว	30	4	4	5	13	43.33
สถาบันอณูชีววิทยาและพันธุศาสตร์	15	1	2	2	5	33.33
สำนักคอมพิวเตอร์	30	-	-	-	-	-
สำนักงานอธิการบดี	175	-	37	22	59	33.71
สำนักสัตว์ทดลองแห่งชาติ	30	-	8	4	12	40.00
สำนักหอสมุด	93	-	21	15	36	38.71
ไม่ระบุหน่วยงาน		17	45	84	146	
รวม	5,503	451	768	853	2,072	37.65

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

● บุคลากร สาย ก

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ก ที่ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 67.28 มีอายุอยู่ระหว่าง 43-52 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.58 มีระดับการศึกษาปริญญาเอก ร้อยละ 60.76 โดยมีประสบการณ์การทำงาน อยู่ระหว่าง 9-26 ปี ร้อยละ 45.22 สำหรับความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ นั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ แต่ได้เข้าร่วมกิจกรรม หากหน่วยงานมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ในส่วนของสาเหตุของการเกิดจัดการความรู้ในหน่วยงาน เรียงลำดับตามความสำคัญ คือ เกิดจากนโยบายของหน่วยงาน นโยบายของมหาวิทยาลัย และกลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน (ตามตารางที่ 10-11)

● บุคลากร สาย ข

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ข ที่ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 84.34 มีอายุอยู่ระหว่าง 24-32 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.08 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 57.55 โดยมีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 17 ปี ร้อยละ 60.16 ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้อง แต่เคยเข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และเห็นว่านโยบายของหน่วยงานมีความสำคัญมากที่สุดต่อการเกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงาน นอกจากนี้ สาเหตุของการเกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เรียงลำดับตามความสำคัญ คือ เกิดจากนโยบายของหน่วยงาน นโยบายของมหาวิทยาลัย และกลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน (ตามตารางที่ 10-11)

● บุคลากร สาย ค

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ค ที่ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 86.99 มีอายุอยู่ระหว่าง 24-32 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.78 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 60.37 โดยมีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 17 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.43 สำหรับความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ นั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้อง แต่เคยเข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และเห็นว่านโยบายของหน่วยงานมีความสำคัญมากที่สุดต่อการเกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงาน นอกจากนี้ สาเหตุของการเกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เรียงลำดับตามความสำคัญ คือ เกิดจากนโยบายของหน่วยงาน นโยบายของมหาวิทยาลัย และกลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน (ตามตารางที่ 10-11)

ตารางที่ 10 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสายงาน

รายละเอียด	สาย ก.		สาย ข.		สาย ค.	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	148	32.82	120	15.63	110	12.90
หญิง	303	67.28	647	84.34	742	86.99
ไม่ระบุ	-	-	1	0.13	1	0.11



รายละเอียด	สาย ก.		สาย ข.		สาย ค.	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ						
ต่ำกว่า 24 ปี	0	-	20	2.60	45	5.28
24 – 32 ปี	64	14.19	231	30.08	254	29.78
33 – 42 ปี	111	24.61	195	25.39	237	27.78
43 – 52 ปี	165	36.58	210	27.34	233	27.31
53 – 62 ปี	102	22.62	100	13.03	66	7.74
มากกว่าหรือเท่ากับ 63 ปี	3	0.66	-		1	0.12
ไม่ระบุ	6	1.34	12	1.56	17	1.99
ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	-	18	2.34	255	29.89
ปริญญาตรี	19	4.21	442	57.55	515	60.37
ปริญญาโท	157	34.81	526	38.02	77	9.03
ปริญญาเอก	274	60.76	14	1.83	2	0.23
ไม่ระบุ	1	0.22	2	0.26	4	0.48
ประสบการณ์การทำงาน						
1 – 8 ปี	143	31.71	247	32.16	290	34.00
9 – 17 ปี	102	22.62	215	28.00	251	29.43
28 – 26 ปี	102	22.62	154	20.05	167	19.58
27 – 35 ปี	85	18.85	117	15.23	115	13.48
36 – 44 ปี	8	1.77	20	2.61	8	0.94
มากกว่า 45 ปี	2	0.44	15	1.95	0	
ไม่ระบุ	9	1.99	0	-	22	2.57
รวม	451	100.00	768	100.0	853	100.0

ตารางที่ 11 แสดงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM)

รายละเอียด	ความถี่		
	สาย ก.	สาย ข.	สาย ค.
หน่วยงานมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้			
มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	320	585	578
ไม่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	68	80	110
ไม่ทราบ	60	100	161
ไม่ระบุ	3	3	4

รายละเอียด	ความถี่		
	สาย ก.	สาย ข.	สาย ค.
สาเหตุของการเกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงาน			
นโยบายของมหาวิทยาลัย	192	324	317
นโยบายของหน่วยงาน	221	408	420
กลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน	162	314	323
อื่นๆ	16	37	19
การเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของท่าน			
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	38	72	99
สมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs)	49	190	120
รับผิดชอบการจัดเก็บความรู้	58	130	119
ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง	166	190	218
อื่นๆ	56	83	83

ส่วนที่ 2 ประสพการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรทั้ง สาย ก สาย ข และสาย ค เคยเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยมหาวิทยาลัย นั้น บุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นสาย ข และสาย ค แต่ถ้ากิจกรรมที่หน่วยงานอื่นๆ จัด สาย ข จะได้เข้าร่วมมากที่สุด สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ทุกสายงานเห็นว่า หน่วยงานมีความจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งที่หน่วยงานจัดเอง และหน่วยงานอื่นจัดนั้น กลุ่มบุคลากรต่างๆ ยังเข้าร่วมน้อยมาก โดยเฉพาะบุคลากรสาย ก (ตามตารางที่ 12-14) โดยในแต่ละสายงานสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ คือ

● บุคลากร สาย ก

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ก ส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมหิดล รวมถึงที่จัดโดยหน่วยงานอื่นๆ ด้วย สำหรับบุคลากรที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมฯ ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมหิดลจะเป็นการอบรม/ประชุม/สัมมนาจากหน่วยงานภายในคณะ/สถาบันเอง และที่จัดโดยหน่วยงานอื่นๆ จะเป็นการอบรม/ประชุม/สัมมนา จากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และเห็นว่า การจัดการความรู้มีความจำเป็นในหน่วยงานตนเอง

● บุคลากร สาย ข

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ข ส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมหิดล แต่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดโดยหน่วยงานอื่นๆ สำหรับบุคลากรที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมฯ ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมหิดลจะเป็นการ

อบรม/ประชุม/สัมมนาจากหน่วยงานภายในคณะ/สถาบันเอง และเห็นว่า การจัดการความรู้มีความจำเป็นในหน่วยงานตนเอง

● บุคลากร สาย ค

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ค ผู้ที่เคยเข้าร่วมและไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมหิดลมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน สำหรับกิจกรรมที่จัดโดยหน่วยงานอื่นๆ ส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมเลย สำหรับบุคลากรที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมฯ ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมหิดลจะเป็นการอบรม/ประชุม/สัมมนาจากหน่วยงานภายในคณะ/สถาบันเอง นอกจากนี้ เห็นว่า การจัดการความรู้มีความจำเป็นในหน่วยงานตนเอง

ตารางที่ 12 แสดงการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยมหาวิทยาลัย

รายละเอียด	ความถี่		
	สาย ก.	สาย ข.	สาย ค.
การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมหิดล	451	768	853
เคยเข้าร่วม	190	444	414
ไม่เคยเข้าร่วม	250	308	426
ไม่ระบุ	11	16	13
กิจกรรมที่เข้าร่วม			
● การอบรม/ประชุม/สัมมนาจากมหาวิทยาลัยมหิดล	86	138	149
● การอบรม/ประชุม/สัมมนาจากหน่วยงานภายในคณะ/สถาบัน	138	332	334
● เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	26	63	39
● เป็นสมาชิกกลุ่ม CoP ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน	21	95	49
● อื่นๆ (ระบุ)	7	13	12

ตารางที่ 13 แสดงการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัด
โดยหน่วยงานอื่น ๆ

รายละเอียด	ความถี่		
	สาย ก.	สาย ข.	สาย ค.
การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้ (KM) ที่จัดโดยหน่วยงานอื่น ๆ	451	768	853
เคยเข้าร่วม	144	246	192
ไม่เคยเข้าร่วม	307	510	654
ไม่ระบุ	-	12	7
กิจกรรมที่เข้าร่วม			
● การอบรม/ประชุม/สัมมนา จากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชน	61	112	86
● การอบรม/ประชุม/สัมมนา จากหน่วยงานภาครัฐและ วิสาหกิจ	52	99	69
● การอบรม/ประชุม/สัมมนา จากหน่วยงานเอกชน	36	64	44
● เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานอื่น	23	19	17
● เป็นสมาชิกกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของหน่วยงาน อื่น	16	38	26
● อื่นๆ(ระบุ)	17	14	12

ตารางที่ 14 แสดงความคิดเห็นต่อความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้ (KM) ใน
หน่วยงาน

รายละเอียด	ความถี่		
	สาย ก.	สาย ข.	สาย ค.
ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้(KM) ในหน่วยงาน	451	768	853
จำเป็น	423	732	818
ไม่จำเป็น	18	21	19
ไม่ระบุ	10	15	16

ส่วนที่ 3 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (KM)

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรทั้งสาย ก สาย ข และสาย ค เห็นว่า ผู้บริหารในหน่วยงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรม/กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ก็ยังขาดการรวบรวมความรู้ในในสถานที่ๆ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าไปค้นหาได้สะดวก และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ เช่น สถานที่ ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม ฯลฯ ยังน้อยอยู่ แม้ว่าทุกหน่วยงานมีเว็บไซต์ แต่ไม่ได้มีหน้า webpage ของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ ซึ่งทำให้ขาดช่องทางที่สำคัญในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ (KM) อย่างยั่งยืน แม้ว่า ทุกคนในหน่วยงานส่วนใหญ่เห็นว่า การเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น หน่วยงานจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มี Web board มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ ฯลฯ แต่ก็ยังไม่เพียงพอ (ตามตารางที่ 15) โดยในแต่ละสายงานสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ คือ

● บุคลากร สาย ก

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ก ส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 รองลงมาที่อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.17-3.03 คือ การที่มีหน่วยงานให้การสนับสนุนกิจกรรม/กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารของคณะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ (KM) อย่างต่อเนื่อง และทุกคนในองค์กรเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ที่เหลืออยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.28-2.80

● บุคลากร สาย ข

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ข ส่วนใหญ่มีประสบการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า ผู้บริหารของคณะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ (KM) อย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมาเห็นว่า หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.36-2.61

● บุคลากร สาย ค

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรสาย ค ส่วนใหญ่มีประสบการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง ยกเว้นการรับรู้หน่วยงานมีชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ซึ่งมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำอยู่ในระดับน้อย สำหรับการรับรู้ที่มีอยู่ในระดับปานกลางนั้น หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และผู้บริหารของคณะฯ ท่าน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่อง

การจัดการความรู้ (KM) อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และ 3.34 ตามลำดับ ที่เหลือมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.19-2.40

ตารางที่ 15 แสดงการเปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจต่อกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล

รายการ	ความรู้ ความเข้าใจ (ค่าเฉลี่ย)		
	สาย ก.	สาย ข.	สาย ค.
1. ผู้บริหารของคณะฯ ท่านให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ (KM) อย่างต่อเนื่อง	3.09 ปานกลาง	<u>3.48</u> ปานกลาง	3.34 ปานกลาง
2. หน่วยงานมีกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการจัดการความรู้ (KM)	2.70 ปานกลาง	<u>3.02</u> ปานกลาง	2.97 ปานกลาง
3. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (KM)	3.34 ปานกลาง	<u>3.46</u> ปานกลาง	3.37 ปานกลาง
4. หน่วยงานให้การสนับสนุนกิจกรรม/กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.17 ปานกลาง	<u>3.36</u> ปานกลาง	3.19 ปานกลาง
5. หน่วยงานของท่านมีการรวบรวมความรู้ไว้ในสถานที่ๆ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าไปค้นหาได้สะดวก	2.73 ปานกลาง	<u>3.12</u> ปานกลาง	2.85 ปานกลาง
6. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรสะสมความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบ (flow chart) ฯลฯ	2.79 ปานกลาง	<u>3.13</u> ปานกลาง	3.08 ปานกลาง
7. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ฯลฯ	2.67 ปานกลาง	2.78 ปานกลาง	<u>2.83</u> ปานกลาง
8. หน่วยงานของท่านมีชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ซึ่งมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำ	2.34 น้อย	<u>2.61</u> ปานกลาง	2.40 น้อย
9. หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ เช่น สถานที่ ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม ฯลฯ	2.80 ปานกลาง	<u>2.84</u> ปานกลาง	<u>2.84</u> ปานกลาง
10. หน่วยงานของท่านทำการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ (KM)	2.49 น้อย	2.75 ปานกลาง	<u>2.83</u> ปานกลาง
11. หน่วยงานมีเว็บไซต์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)	2.28 น้อย	<u>2.80</u> ปานกลาง	2.53 ปานกลาง
12. ทุกคนในองค์กรเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ ฯลฯ	<u>3.03</u> ปานกลาง	3.00 ปานกลาง	2.93 ปานกลาง

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “การจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย” สามารถสรุป อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุป และอภิปรายผล

๑ ตอนที่ 1 กลุ่มผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ (KM)

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ที่ตอบแบบสำรวจเป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.84 มีอายุสูงกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.41 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 51.85 ประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.85 โดยผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติไม่ใช่ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 39.51

ประสบการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ถูกแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานของตนเอง ที่มีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบและดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และเคยเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนาที่จัดโดยหน่วยงานภายในคณะ/สถาบัน จัดโดยมหาวิทยาลัย และจัดโดยหน่วยงานภายนอก สำหรับเหตุผลของการเกิดการจัดการความรู้(KM) ในหน่วยงานควรเกิดจากหลายเหตุผล โดยเรียงจากความสำคัญที่สุด คือ หน่วยงานเห็นประโยชน์ นโยบายของมหาวิทยาลัย นโยบายของหน่วยงาน และกลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน สำหรับหน่วยงานที่ยังไม่ได้มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ว่าเป็นรูปธรรม บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานยังขาดผู้ประสานงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ (KM) โดยตรง

ระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) พบว่า หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทำให้บุคลากรมีระดับความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ที่เหลือมีระดับความรู้ ความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.16-3.49

ระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM) พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM) อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.93-3.28 ซึ่งในหัวข้อหน่วยงานมีการประเมินผลการจัดการความรู้ (KM) โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 2.93

ระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) พบว่า มีเพียง 2 หัวข้อเท่านั้น ที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ 3.56 คือ หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

และหน่วยงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในทุกกระดับ สำหรับที่เหลือนี้อาจมีความรู้ ความเข้าใจในระดับปานกลางทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.71-3.44 โดยหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรของหน่วยงานมีการทบทวนและต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมใหม่

◎ ตอนที่ 2 กลุ่มบุคลากรทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า บุคลากรทั่วไปที่ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.66 มีอายุอยู่ระหว่าง 24-52 ปี คิดเป็นร้อยละ 82.05 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.10 ประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 17 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.23

บุคลากรทั่วไปส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการอบรม/ประชุม/สัมมนาจากหน่วยงานภายในคณะ/สถาบัน จัดโดยมหาวิทยาลัย หรือจัดโดยหน่วยงานภายนอก แต่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ เห็นว่าสาเหตุของการเกิดการจัดการความรู้ในหน่วยงานควรเกิดจากนโยบายของหน่วยงาน รองลงมาก็เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย และกลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน แต่ไม่ว่าอย่างไรก็ตาม ก็ยังมีความเห็นด้วยว่า หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้(KM)

ประสบการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) พบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยมหาวิทยาลัย บุคลากรสาย ข เคยเข้าร่วมมากที่สุด โดยเข้าร่วมในการอบรม/ประชุม/สัมมนาที่จัดโดยหน่วยงานตนเอง สำหรับการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดโดยหน่วยงานอื่นๆ นั้น บุคลากรทุกสายงานแทบจะไม่เคยเข้าร่วมเลย ไม่ว่าจะเป็นการจัดจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน หรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชน แต่ก็ยังเห็นว่าหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน

5.2 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

◎ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้การจัดการความรู้(KM)เป็นหนึ่งในนโยบายของแต่ละหน่วยงาน โดยต้องกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่ชัดเจน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง
2. มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้ KM เป็น KPI หลักของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล ที่มีการประเมินทุกปี และมีรางวัลให้หน่วยงานที่ดำเนินการได้ดีเป็นแบบอย่างได้

3. มหาวิทยาลัยควรผลักดันให้ทุกหน่วยงานจัดทำ KM จากงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม โดยผนวกกับงาน KM เข้ากับยุทธศาสตร์ด้านงานวิจัยให้ชัดเจน และมีการสื่อสารเพื่อการรับรู้และเข้าใจตรงกันทั้งแนวดิ่งและระนาบ
4. มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างคณะ/สถาบัน เพื่อการเพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผู้ไม่เข้าใจการดำเนินการจัดการความรู้สามารถเรียนรู้/เข้าใจวิธีการได้อย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้เกิดเป็นเครือข่าย

◎ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและเสริมสร้างการจัดการความรู้(KM)ในหน่วยงาน

1. ผู้บริหารของหน่วยงานเห็นความสำคัญและนำมากำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงานที่ชัดเจน รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. จัดฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) แก่ผู้บริหาร เพื่อให้เห็นความสำคัญและนำไปปฏิบัติในหน่วยงานอย่างจริงจัง
3. ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะที่ดำเนินการจัดการความรู้(KM) จนประสบความสำเร็จ กับคณะที่ยังไม่ได้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ
4. มหาวิทยาลัยควรสร้างทีมพี่เลี้ยงลงไปให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) กับหน่วยงานที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่เข้มแข็ง
5. สร้างความเข้าใจ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง และการสร้างระบบสารสนเทศ IT ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. หาช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เปิดกว้างและบุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ สนับสนุนงบประมาณในการกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. มหาวิทยาลัยควรมีการดำเนินการวิจัยในเรื่องนี้เป็นระยะๆ เพื่อทำการประเมินและติดตามว่าแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ของมหาวิทยาลัย บุคลากรมีการรับรู้เพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร รวมถึงการเห็นความสำคัญและนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน



- ◎ ชุดที่ 1 แบบสำรวจ “สถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย” :
ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้
- ◎ ชุดที่ 2 แบบสำรวจ “สถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย” :
บุคลากรทั่วไป

แบบสำรวจ

“สถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล”

ด้วยสำนักพัฒนาคุณภาพ จะดำเนินการสำรวจสถานภาพการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบสถานภาพ ขอบเขต และการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (KM) ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย โดยกำหนดจะนำข้อมูลจากผลการสำรวจสถานภาพจากหน่วยงานระดับคณะนี้ มาใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ (KM) ของมหาวิทยาลัยตามแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ปีงบประมาณ 2551 สำนักพัฒนาคุณภาพจึงใคร่ขออนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นการล่วงหน้าที่หน่วยงาน จะได้กรุณาให้ข้อมูล/ตอบคำถามตามความเป็นจริง และเสียสละเวลาให้ความคิดเห็นต่างๆ เพื่อประโยชน์ ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

แบบสำรวจนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

ส่วนที่ 3 ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

ส่วนที่ 4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM)

ส่วนที่ 5 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ

- เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
- ปัจจุบันอายุ.....ปี
- ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
- สถานที่ทำงานปัจจุบัน
 - คณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย.....
- ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)ปีเดือน
- ปัจจุบันท่านทำงานในตำแหน่ง.....
- หน่วยงานของท่านมีการจัดตั้งหน่วยงานฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM)
 - ☐ มี
 - หน่วยที่รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ (KM) คือ.....
 - หน่วยนี้มีบุคลากรจำนวน.....คน
 - ระยะเวลาการจัดตั้ง จำนวน.....ปีเดือน
 - ☐ ไม่มี

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

- หน่วยงานของท่านได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) อย่างไร (เลือกเพียง 1 ข้อ)
 - ☐ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน พร้อมระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ และดำเนินการแล้ว อย่างต่อเนื่อง
 - ☐ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน พร้อมระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีการดำเนินการ แต่ไม่ต่อเนื่อง
 - ☐ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน พร้อมระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ แต่ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ
 - ☐ มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) แล้ว แต่ยังไม่ได้แต่งตั้งคณะทำงาน
 - ☐ ยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ เนื่องจาก (เลือกคำตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - ☐ หน่วยงานไม่มีผู้ประสานงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ (KM)
 - ☐ ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (KM)
 - ☐ ไม่มีงบประมาณสนับสนุน
 - ☐ บุคลากรไม่พร้อมที่จะจัดการความรู้
 - ☐ อื่นๆ

2. ท่านเคยรู้จักหรือมีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ (KM) หรือไม่

2.1 ☐ เคย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ เคยเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนา จากหน่วยงานภายในคณะ/สถาบัน
- ☐ เคยเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนา จากมหาวิทยาลัย
- ☐ เคยเข้ารับการอบรม/ประชุม/สัมมนา จากหน่วยงานภายนอก
- ☐ เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- ☐ เป็นสมาชิกกลุ่ม CoPs ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน
- ☐ เป็นสมาชิกกลุ่ม CoPs ของหน่วยงานภายนอก
- ☐ อื่นๆ (ระบุ)

2.2 ☐ ไม่เคย

3. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้ (KM) หรือไม่

- ☐ จำเป็น เพราะ.....
- ☐ ไม่จำเป็น

4. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ (KM) ภายในหน่วยงานท่านเกิดขึ้นจากสาเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ นโยบายของมหาวิทยาลัย
- ☐ นโยบายของหน่วยงาน
- ☐ หน่วยงานเห็นประโยชน์
- ☐ กลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

ส่วนที่ 3 ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

โปรดระบุว่าหน่วยงานของท่านมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระดับคะแนนที่ระบุต่อไปนี้อย่างไร

เรื่อง	ค่าคะแนน					
	5	4	3	2	1	0
	ได้มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	ไม่มี
1. มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)						
2. บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้/ความคิดใหม่ๆ ทั้งในและนอกกระบวนการทำงานปกติ						
3. หน่วยงานของท่านเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะของแต่ละคน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นทั่วทั้งหน่วยงาน						
4. หน่วยงานมีการวางแผนเพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่						
5. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้						
6. หน่วยงานส่งเสริมและให้การสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
7. หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรร่วมคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์						

ส่วนที่ 4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ (KM)

โปรดระบุว่าหน่วยงานของท่านมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระดับคะแนนที่ระบุต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร

เรื่อง	ค่าคะแนน					
	5	4	3	2	1	0
	ได้แบบ สมบูรณ์	แบบ มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	ไม่มี
1. หน่วยงานมีโครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ (KM)						
2. หน่วยงานมีการจัดตั้งหน่วยงาน/คณะกรรมการ/ผู้ร่วมรับผิดชอบที่กำกับดูแลงานด้านการจัดการความรู้ (KM) อย่างชัดเจน						
3. หน่วยงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นรูปธรรมและเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบอย่างทั่วถึง						
4. หน่วยงานมีการประเมินผลการจัดการความรู้ (KM) โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผล						
5. หน่วยงานนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM)						
6. หน่วยงานมีการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกิดขึ้นในองค์กรให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร						

ส่วนที่ 5 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โปรดระบุว่าหน่วยงานของท่านมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระดับคะแนนที่ระบุต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร

เรื่อง	ค่าคะแนน					
	5	4	3	2	1	0
	ได้แบบ สมบูรณ์	แบบ มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	ไม่มี
1. หน่วยงานมีแหล่งรวบรวมความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ เช่น website มุมหนังสือ เป็นต้น						
2. หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้						
3. หน่วยงานสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในทุกระดับ						
4. หน่วยงานฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้						
5. หน่วยงานสนับสนุนให้มีการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (CoPs)						
6. หน่วยงานสนับสนุนให้มีกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ						
7. มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันภายในหน่วยงาน						
8. มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง						
9. หน่วยงานส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร						
10. บุคลากรของหน่วยงานมีการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่						
11. บุคลากรของหน่วยงานมีการทบทวนและต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมใหม่						
12. รวบรวมความรู้ และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)						

แบบสำรวจ

“สถานภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหิดล”

ด้วยสำนักพัฒนาคุณภาพ จะดำเนินการสำรวจสถานภาพการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบสถานภาพ ขอบเขต และการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (KM) ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย โดยกำหนดจะนำข้อมูลจากผลการสำรวจสถานภาพจากหน่วยงานระดับคณะนี้ มาใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ (KM) ของมหาวิทยาลัย ตามแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ปีงบประมาณ 2551 สำนักพัฒนาคุณภาพจึงใคร่ขออนุเคราะห์และขอขอบพระคุณ เป็นการล่วงหน้าที่หน่วยงานจะได้กรุณาให้ข้อมูล/ตอบคำถาม ตามความเป็นจริงและเสียสละเวลา ให้ความคิดเห็นต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

แบบสำรวจนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ

ส่วนที่ 2 ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)

ส่วนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. ปัจจุบันอายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
4. สถานที่ทำงานปัจจุบัน
 - คณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปีเดือน
6. ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน.....
7. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) หรือไม่
(ถ้าไม่มี/ไม่ทราบ ให้ข้ามไปตอบส่วนที่ 2)
☐ มี ☐ ไม่มี ☐ ไม่ทราบ
8. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ (KM) ภายในหน่วยงานท่านเกิดขึ้นจากสาเหตุใด
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
☐ นโยบายของมหาวิทยาลัย ☐ นโยบายของหน่วยงาน
☐ กลุ่มบุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกัน ☐ อื่นๆ ระบุ.....
9. ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ของหน่วยงานในส่วนใด
☐ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ☐ สมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)
☐ รับผิดชอบการจัดเก็บความรู้ ☐ ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง
☐ อื่นๆ (ระบุ).....

1.1 การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยมหาวิทยาลัยมหิดลหรือไม่

- 1.2 ท่านเคยเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) ที่จัดโดยหน่วยงานอื่นๆ หรือไม่

2. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้ (KM) หรือไม่

- ☐ จำเป็น ☐ ไม่จำเป็น

ส่วนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ โปรดให้คะแนนในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เรื่อง	ค่าคะแนน					
	5	4	3	2	1	0
	ดีมาก	ดี	พอใช้	น้อย	น้อยมาก	ไม่มี
1. ผู้บริหารของคณะฯ ท่านให้ความสำคัญ/เกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ (KM) อย่างต่อเนื่อง						
2. หน่วยงานมีกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการจัดการความรู้ (KM)						
3. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา/ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้						
4. หน่วยงานให้การสนับสนุนกิจกรรม/กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
5. หน่วยงานของท่านมีการรวบรวมความรู้ไว้ในสถานที่ๆ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าไปค้นหาได้สะดวก						
6. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรสะสมความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น จัดทำคู่มือปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบ (flow chart) ฯลฯ						
7. หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ฯลฯ						
8. หน่วยงานของท่านมีชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นประจำ						
9. หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ เช่น สถานที่ ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรม ฯลฯ						
10. หน่วยงานของท่านทำการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ (KM)						
11. หน่วยงานมีเว็บไซต์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM)						
12. ทุกคนในองค์กรเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ ฯลฯ						

ข้อเสนอแนะ

01. ท่านเห็นว่าในอนาคต มหาวิทยาลัยควรมีแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) อย่างไร

.....

.....

.....

02. มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนการจัดการความรู้ (KM) ของหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

03. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ
สำนักพัฒนาคุณภาพ

ภาษาไทย

สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิต. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.กรุงเทพฯ,
2548

ภาษาอังกฤษ

Nonaka, Kujiro and Takeuchi, hirotaka (2000) Classic Work : Theory of Organizational Knowledge Creation in Morey, D., M.T. and Thuraisingham, B.M. Knowledge Management : Classic and Contemporary Work. Mass : The MIT Press.

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล”

จัดทำโดย :

- ๑ กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล

ที่ปรึกษา :

- ๑ รองศาสตราจารย์โยธิน แสงดี
สถาบันวิจัยประชากรและสังคม
- ๑ นางนภามาศ นวพันธุ์พิพัฒน์
ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล

ดำเนินการวิจัย :

- ๑ นางสาวจุฑา แว วงษ์สุวรรณ
- ๑ นางธนพร สังข์ประเสริฐ
- ๑ นางสาวธัญยาพร ลักษณะ

ประมวลและเรียบเรียงข้อมูล :

- ๑ นางสาวจุฑา แว วงษ์สุวรรณ

รูปเล่ม/จัดพิมพ์ :

- ๑ นางสาวจุฑา แว วงษ์สุวรรณ

กพค. 52-159-45 : ตุลาคม 2552

กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล

ชั้น 2 อาคารสำนักงานอธิการบดี

999 ถ.พุทธมณฑลสาย 4 ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170

โทรศัพท์ 02-849-6062-4 โทรสาร 02-849-6061

e-mail address : dircopqd@mahidol.ac.th

<http://www.qd.mahidol.ac.th>