

การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS
FOR RAJABHAT UNIVERSITIES

นายโกวิท วัชรินทรางกูร

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2554

การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นายโกวิท วัชรินทรานุกร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

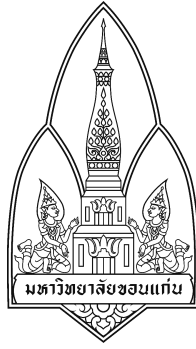
พ.ศ. 2554

**DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS
FOR RAJABHAT UNIVERSITIES**

MR.KOVIT VAJARINTARANGOON

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2011



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นายโกวิท วัชรินทรางกูร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิชัย บุญเต็ม กรรมการ
อาจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน กรรมการ
ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ลำปาง แม่นมาตย์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

โกวิท วัชรินทรางกูร. 2554. *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ดร.ประยูทธ ชูสอน, ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ทดสอบ
ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏจากการ
พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วย ระยะแรก คือ การพัฒนา
ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎี จัดทำกรอบแนวคิดตัวบ่งชี้
ร่างตัวบ่งชี้ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่สองคือ การทดสอบตัวบ่งชี้การจัดการความรู้
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างเป็นคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 364 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบ
หลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงทั้งฉบับ
เท่ากับ .9866 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 64
ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการความรู้ จำนวน
27 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การจัดการกับวัฒนธรรม
จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้การจัดการกับคน จำนวน 11 ตัวบ่งชี้

2. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ดังนี้ $\chi^2 = 1522.08$, $df = 1548$,
 $\chi^2/df = 0.98$, $P = 0.07$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.90$ และ $RMSEA = 0.03$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับข้อมูลเชิงประจักษ์
โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า
โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Kovit Vajarintaragoon. 2011. *Development of Knowledge Management Indicators for Rajabhat Universities*.

Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Dr.Prayuth Chusorn,

Dr.Samrit Kangpheng

ABSTRACT

This research was to develop Knowledge Management Indicators for Rajabhat Universities, and to examine the goodness-of-fit of the structural model of confirmatory factor analysis with the empirical data. Phase I was the development of Knowledge Management Indicators for Rajabhat Universities by theoretical documental analysis by creating conceptual framework, drafting indicators, and verifying the context validity. Phase II was the examination of the goodness-of-fit of the structural model. The sample size of 364 Rajabhat Universities lecturers was derived by multi-stage random sampling. Data collection tool was a five-level rating scale questionnaire with a reliability of 0.9866 and validity ranging from 0.89 to 1.00 Collected data were analyzed for CFA by software statistic package.

The research findings were:

1. Sixty-four knowledge management indicators were obtained, in which twenty-seven were related to knowledge management process, eleven to information technology management, fifteen to cultural management, and eleven to human management.

2. The goodness-of-fit of structural equation model showed its consistency with the empirical data (Chi-square = 1522.08, degree of freedom (df) = 1548, $\chi^2/df = 0.98$, P = 0.07, goodness-of-fit index (GFI) = 0.93, adjusted-goodness-of-fit index (AGFI) = 0.90, and root mean square error of approximation (RMSEA) = 0.03). Statistical analysis results thus confirmed the research hypotheses.

The results of the structural validity test of the model of knowledge management indicators for Rajabhat Universities with the empirical data by using Chi-square, the goodness-of-fit index and the adjusted-goodness-of-fit index revealed that the model correlated with the empirical data with statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ อาจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ และติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านทั้งสองเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีชัย บุญเดิม รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอน คณาจารย์ประจำโครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้และให้ประสบการณ์ที่มีค่าแก่ผู้วิจัย ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างมาก รวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการทำงานได้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ที่ได้ให้โอกาสและให้การสนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ขอขอบคุณคณาจารย์คณะครุศาสตร์ และเพื่อนร่วมงานในสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ที่ให้กำลังใจและช่วยในการประสานงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ที่ได้มีส่วนร่วมช่วยงานวิจัยนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ไปด้วยดี คุณความดีหรือประโยชน์อื่นใดอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา และบูรพาจารย์ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอน ให้สติปัญญาและคุณธรรมอันเป็นเครื่องชี้นำความสำเร็จในชีวิตของผู้วิจัยตลอดไป

โกวิท วัชรินทรางกูร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามการวิจัย	5
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
4. สมมติฐานการวิจัย	5
5. ขอบเขตการวิจัย	5
6. นิยามศัพท์เฉพาะ	6
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
1. องค์ประกอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	13
2. องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของการจัดการความรู้	21
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	75
ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้	75
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบตัวบ่งชี้	76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	94
ตอนที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์	94
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	147
1. สรุปผลการวิจัย	148
2. อภิปรายผลการวิจัย	148
3. ข้อเสนอแนะ	156
บรรณานุกรม	159

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	167
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	169
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	173
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	189
ประวัติผู้เขียน	197

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 1	สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้	18
ตารางที่ 2	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย กระบวนการจัดการความรู้	24
ตารางที่ 3	องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ กระบวนการจัดการความรู้	37
ตารางที่ 4	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	44
ตารางที่ 5	องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	51
ตารางที่ 6	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย การจัดการกับวัฒนธรรม	55
ตารางที่ 7	องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับวัฒนธรรม	63
ตารางที่ 8	สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย การจัดการกับคน	67
ตารางที่ 9	องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับคน	73
ตารางที่ 10	สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง	81
ตารางที่ 11	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	83
ตารางที่ 12	ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	95
ตารางที่ 13	ค่าสถิติ Bartlett และค่าดัชนีไคเซอร์ – ไมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy KMO) ของโมเดลรวมการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	107
ตารางที่ 14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยโมเดล กระบวนการจัดการความรู้	109
ตารางที่ 15	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านกระบวนการจัดการความรู้	110
ตารางที่ 16	ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านกระบวนการ จัดการความรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์	113
ตารางที่ 17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยโมเดล การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	114
ตารางที่ 18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	115
ตารางที่ 19	ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับเทคโนโลยี สารสนเทศกับข้อมูลเชิงประจักษ์	116
ตารางที่ 20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยโมเดล การจัดการกับวัฒนธรรม	118
ตารางที่ 21	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับวัฒนธรรม	119

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 22	ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับวัฒนธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์	120
ตารางที่ 23	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยโมเดลการจัดการกับคน	121
ตารางที่ 24	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับคน	122
ตารางที่ 25	ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับคนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	123
ตารางที่ 26	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจาก 15 องค์ประกอบย่อย	125
ตารางที่ 27	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองโมเดลกระบวนการจัดการความรู้	126
ตารางที่ 28	ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านกระบวนการจัดการความรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์	128
ตารางที่ 29	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	129
ตารางที่ 30	ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับข้อมูลเชิงประจักษ์	130
ตารางที่ 31	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองโมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม	131
ตารางที่ 32	ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับวัฒนธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์	132
ตารางที่ 33	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองโมเดลการจัดการกับคน	132
ตารางที่ 34	ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับคนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	133
ตารางที่ 35	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับสาม	135
ตารางที่ 36	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	139
ตารางที่ 37	ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม	145
ตารางที่ 38	ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้เชี่ยวชาญ	187

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โมเดลการวัดการจัดการความรู้	20
ภาพที่ 2 โมเดลการวัดองค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้	26
ภาพที่ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	44
ภาพที่ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม	56
ภาพที่ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับคน	67
ภาพที่ 6 โมเดลสมมติฐานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	74
ภาพที่ 7 ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	78
ภาพที่ 8 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านกระบวนการจัดการความรู้	112
ภาพที่ 9 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	116
ภาพที่ 10 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับวัฒนธรรมข้อมูลเชิงประจักษ์	220
ภาพที่ 11 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับคน	123
ภาพที่ 12 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านกระบวนการจัดการความรู้	127
ภาพที่ 13 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	129
ภาพที่ 14 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับวัฒนธรรม	131
ภาพที่ 15 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับคน	133
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม	144

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างระบบต่าง ๆ ภายในประเทศให้มีศักยภาพแข่งขันได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ และสร้างฐานความรู้ให้เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรู้เท่าทัน ซึ่งได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะรัฐมนตรีว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 28 ที่ได้กำหนดให้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาที่มีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการวิชาชีพชั้นสูง และการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม (ราชกิจจานุเบกษา, 2542) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการปฏิรูปเพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาการและการสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสังคมต่อไป โดยกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565 มีเป้าหมายว่าเมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2564 คือ การ “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวกับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษานบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) เป็นการอาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างความเติบโต และความมั่นคงขององค์กร การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้หมุนได้รวดเร็ว และต่อเนื่อง ความรู้ที่แพร่กระจายออกไปอย่างกว้างขวางทำให้โลกเชื่อมโยงถึงกันและกัน มีการเข้าถึงความรู้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา สถานที่ พื้นที่ จนในที่สุดสังคมก็จะเปลี่ยนเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge society) ซึ่งหมายถึงสังคมที่มีความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกด้าน องค์กรทุกองค์กรจะต้องสะสมทุนการผลิตรูปแบบใหม่ที่เรียกกันว่า ทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งเป็นทุนการผลิตที่สำคัญที่สุดในยุคระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะ โดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากขึ้นเท่าไรยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าใด ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ในขณะที่มนุษย์มีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนและการตอบสนองเพื่อความอยู่รอด โดยมนุษย์มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งก็ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบให้กับ

สังคมมนุษย์ ทำให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อชิงความได้เปรียบโดยใช้ “ความรู้” ที่เหนือกว่าเป็นฐานพลังในการแข่งขัน ทำให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นมนุษย์ในปัจจุบัน จึงต้องเรียนรู้ให้เป็น เรียนรู้ให้ทัน และคนในสังคมก็ไม่สามารถที่จะทำงานได้ตามลำพังอีกต่อไป องค์การชั้นนำจึงเห็นความสำคัญและความจำเป็นของ “การจัดการความรู้” (Knowledge management) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความอยู่รอดและความเจริญขององค์การ (บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

หลักการในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ต้องมีความสอดคล้องกับระบบที่มีอยู่เดิม (Compatibility) เน้นการแก้ไขปัญหาได้จริง (Problem orientation) โดยจะต้องไม่อยู่ในรูปของทฤษฎี แต่อยู่บนพื้นฐานของการนำไปปฏิบัติได้จริง สามารถนำไปใช้ได้จริง การจัดการความรู้ต้องมีการนำไปใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทุกระบบขององค์การ (Comprehensibility) เน้นการปฏิบัติจริง (Action orientation) ผลการวิเคราะห์ระบบการจัดการความรู้ขององค์การ จะต้องทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลของเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้ขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่งานพัฒนาและแก้ไขระบบในเชิงปฏิบัติได้จริง และการมีเครื่องมือที่เหมาะสม (Appropriate instrument) ในการที่จะแก้ไขปัญหา และพัฒนางานต่าง ๆ ในเชิงรูปธรรมได้ต้องอาศัยเครื่องมือวัดที่ได้รับการทดลองและพิสูจน์ว่ามีคุณภาพสูงน่าเชื่อถือได้ จุดประสงค์หลักของการจัดการความรู้ก็คือ การสรรหาเครื่องมือเหล่านี้ อย่างไรก็ตามเครื่องมือที่จะใช้นั้น ไม่สำคัญเท่ากับที่จะใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างไร (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548) การจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเสถียรภาพของประเทศไทย ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม และจะต้องบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมคุณภาพและเชิงการพัฒนาทุกชนิดอย่างเหมาะสม รวมทั้งบูรณาการเข้ากับกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548) การวัดความสำเร็จขององค์การยุคปัจจุบันหรือยุคเศรษฐกิจใหม่ (New economy) จะวัดขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ (Value creation) ซึ่งเป็นการบริหารเพื่อสร้างคุณค่าด้วยทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible asset) แล้วแปรเปลี่ยนให้เป็นทุนหรือสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible asset) “ความรู้” จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะปรับเปลี่ยนสินทรัพย์ ทางปัญญาให้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ บุคคลในองค์การจึงต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันในการสร้างทุนทางปัญญา เพื่อให้สามารถสร้างสังคมของประเทศไทยเป็นสังคมแห่งการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge based society) สร้างเศรษฐกิจของประเทศด้วยการใช้ความรู้เป็นฐานในการผลิตสินค้าและบริการ (Knowledge based economy) ทำให้มีโอกาสที่จะเกิดสินทรัพย์ และมูลค่าสินค้าหรือบริการสูงจนได้เปรียบในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกก็จะมากขึ้น การได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การและสังคมสมัยใหม่ จึงอยู่ที่การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) เป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้นำเสนอผลการสำรวจเกี่ยวกับองค์ความรู้ขององค์การ จากการสำรวจของบริษัท Delphi ได้ทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูงในอเมริกา 400 ราย พบว่า ความรู้ในองค์กรอยู่ที่ “คน” หรือ Employee brains จำนวนร้อยละ 42 อยู่ในเอกสารร้อยละ 26 อยู่ในเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 20 และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์การในระบบอินทราเน็ตอีกร้อยละ 12 สำหรับในประเทศไทย คาดการณ์ว่าความรู้จะอยู่ในตัวคนถึงร้อยละ 70-80 เนื่องจากขาดการเขียนบันทึกลงบนสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ นอกจากนี้ Delphi ยังได้สำรวจเกี่ยวกับช่องทางในการถ่ายทอดความรู้พบว่า เกิดจากการถ่ายทอดประสบการณ์กันระหว่างบุคคลร้อยละ 52 เกิดจากการฝึกหรือเรียนรู้ที่หน้างานร้อยละ 17 ผ่านการเรียนการสอนในห้องเรียนร้อยละ 24 จากการจัดการผ่านกระบวนการเรียนรู้

อย่างเป็นระบบร้อยละ 2 และอื่น ๆ อีกร้อยละ 5 สำหรับในกรณีขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย ความรู้ที่มีการถ่ายทอดผ่านคนมีเพียงร้อยละ 15-20 เมื่อเปรียบเทียบกับแล้ว ในอเมริกาความรู้ที่อยู่ในคนร้อยละ 42 แล้วมีการถ่ายทอดต่อในองค์กรจากคนถึงคนร้อยละ 52 ส่วนในประเทศไทยความรู้ที่อยู่ในคนร้อยละ 80 แต่กลับถ่ายทอดต่อให้คนอื่นเพียงแค่อ้อยู่ 20 ซึ่งเราเรียกความรู้ที่อยู่กับคนว่า เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) หรือทุนมนุษย์ (Human capital) จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ประเทศของเราต้องหันมาสนใจในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เพื่อทำให้เกิดเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร

การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพให้มากยิ่งขึ้น ขึ้น ในการดำเนินงานตามกระบวนการทำงานที่จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous quality improvement: CQI) มีการกำหนดเครื่องชี้วัดเพื่อเป็นการกำหนดสมรรถนะเทียบเคียง (Benchmarking) และนำผลการดำเนินงานที่ดีต้นมาเป็นความสำเร็จที่มีค่าแก่การเรียนรู้ (Best practice) ตามหลักการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเผยแพร่นวัตกรรมที่นำมาซึ่งความสำเร็จ โดยใช้หลักการของการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพให้มากยิ่งขึ้น ขึ้น (อภิชาติ ศิวาธร, 2545)

สำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ ได้เริ่มนำการจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เมื่อมีการประกาศใช้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกานี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการในมาตรา 11 โดยมีข้อความว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” และคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในหมวด 3 : แนวทางการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติ ไว้ว่า หน่วยราชการจะต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง มีการประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม สร้างความมีส่วนร่วมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

ในทางการศึกษาให้ความสำคัญกับความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนนั้น แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) มีกรอบแนวคิดสำคัญ คือ 1) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา 3) บูรณาการแบบองค์รวม 4) พัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และ 5) พัฒนาสังคมให้เข้มแข็งและมีคุณภาพ โดยการดำเนินงานจะต้องนำไปสู่การพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของตน จะเห็นได้ว่าแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันเน้นไปที่การพัฒนาคนให้เป็น

ศูนย์กลางในการพัฒนาโดยเน้นไปที่การสร้างความรู้ และการพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะ การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศไปสู่ระบบเศรษฐกิจสังคมความรู้ ระดับการศึกษาของประชากร และความสามารถในการเรียนรู้ของประชากร เป็นข้อได้เปรียบในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพราะจะช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี ยิ่งประชากรมีความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ของตนเองได้มากเพียงใด ก็จะช่วยสร้างสรรค์ในการนำ ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นภารกิจหลักของการศึกษาไทย ที่จะต้องพัฒนาการศึกษาสู่ระบบเศรษฐกิจสังคมความรู้ ความพยายามในการพัฒนาการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพมีมาเป็นระยะ ๆ โดยตลอด แต่ถ้าพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่ทำให้โลกก้าวเข้าสู่ยุคสังคมความรู้ รวมไปถึงกระแสความเปลี่ยนแปลงการศึกษา ของประเทศไทย จากการประกาศใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 ทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะ การปฏิรูปการศึกษาซึ่งเน้นไปที่การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่เน้นไปที่หลักในการจัดการศึกษาซึ่งต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และ ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองตามธรรมชาติ เต็มศักยภาพ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจึงต้องเน้นไปที่การผลิต การสร้าง และการพัฒนาองค์ความรู้ขึ้นมาในการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 40 แห่ง มีประวัติความเป็นมาจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู เปลี่ยนมาเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ต่อมาเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคล มีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น รวมทั้งภารกิจที่มีหลากหลายมากขึ้น พัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะการให้โอกาสแก่ผู้เรียนในท้องถิ่น ชุมชนได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้เพื่อยกฐานะทางสังคมให้แก่บุคคลเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยลดภาระทางสังคมให้กับ รัฐบาล อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีเป้าหมายของการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชน โดยทั่วไป ไม่เน้นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องจัดการศึกษาในสาขาวิชา ใดและปริมาณเท่าใดในแต่ละปีการศึกษาอย่างชัดเจน และเนื่องจากนโยบายรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับผลกระทบในด้านของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น แต่งบประมาณที่ได้รับมีจำกัด จึงทำให้ มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาโดยตลอด ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้กระบวนการบริหารจัดการบนพื้นฐานการจัดการความรู้และการพึ่งตนเองเพื่อให้ สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้

อย่างไรก็ดี ปัญหาของสังคมหรือขององค์กรในปัจจุบันไม่ได้อยู่ที่ว่าจะหาความรู้กันอย่างไร แต่อยู่ที่ว่าจะ จัดการความรู้กันอย่างไรในสภาวะที่มีข้อมูลสารสนเทศกันอย่างล้นเหลือนี้ และให้เข้าใจว่าความรู้ เป็นอะไรที่ มากกว่าคำว่าข้อมูล และมากกว่าคำว่าสารสนเทศ ดังนั้น สิ่งที่ทำลายในการจัดการความรู้ก็คือคำถามที่ว่า จะมี กระบวนการจัดการความรู้กันอย่างไร จะเลือกได้อย่างไรว่าความรู้ไหนสำคัญหรือไม่สำคัญ และจะใช้ความรู้สำคัญ

นั้นอย่างไร เริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เป็นต้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดการความรู้คือความพยายามที่จะเรียนรู้เพื่อให้รู้ในสิ่งที่เรารู้ (Learning to know what we know) และเรียนรู้ในสิ่งที่เราไม่รู้แต่ควรรู้ (Learning to know what do not know but should know) และที่สำคัญคือ ความรู้มีได้หยุดนิ่ง แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่เป็นจุดแข็งในวันนี้ อาจเป็นจุดอ่อนในอีกไม่กี่วันข้างหน้า ดังนั้น “การจัดการความรู้ที่สำคัญนั้นนอกจากจะกระตุ้นให้มีการใช้แล้ว ก็คือการสร้างความรู้ใหม่” เป็นความรู้ใหม่เชิงสร้างสรรค์ (Creative knowledge) สำหรับความสำเร็จในอนาคต Mac Donald (1999 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2549)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ในการยืนยันองค์ประกอบที่ได้ภายใต้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีการจัดการความรู้ของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านมาสนับสนุนการกำหนดเงื่อนไขในการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่ชัดเจน เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและส่งเสริมการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

2. คำถามการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดคำถามการวิจัยไว้ 2 ประการ ดังนี้

2.1 ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอะไรบ้าง

2.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. สมมติฐานการวิจัย

โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สร้างและพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ปีการศึกษา 2553 จำนวน 40 แห่ง ประชากรทั้งสิ้น 11,083 คน

5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 364 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายชั้น (Multi-stage random sampling)

5.2 กรอบแนวคิดทฤษฎี

ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มี 4 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - (1) การกำหนดความรู้
 - (2) การแสวงหาความรู้
 - (3) การสร้างความรู้
 - (4) การแลกเปลี่ยนความรู้
 - (5) การจัดเก็บความรู้
 - (6) การนำความรู้ไปใช้
- 2) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - (1) เทคโนโลยีในการสื่อสาร
 - (2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
 - (3) เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้
- 3) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับวัฒนธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - (1) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเอื้อหนุน
 - (2) การขจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค
 - (3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
- 4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับคน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - (1) การสร้างทีมงาน
 - (2) การพัฒนาบุคลากร
 - (3) การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่ใช้บ่งบอกถึงการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการรวมองค์ประกอบของ กระบวนการจัดการความรู้ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการกับวัฒนธรรม และการจัดการกับคน

6.2 การจัดการความรู้ หมายถึง การแสดงออกของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่วัดได้จากพฤติกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบด้านการจัดการกับวัฒนธรรม และองค์ประกอบด้านการจัดการกับคน

6.3 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แสดงออกถึงการใช้ความรู้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่วัดได้จากองค์ประกอบ 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การจัดเก็บความรู้ และ 6) การนำความรู้ไปใช้

6.3.1 การกำหนดความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโอกาสได้พิจารณาทบทวนหรือปรับปรุงความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ โดยมีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสเพื่อหาวิธีการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีกำหนดระยะเวลาเพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกสิ่งที่ความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน 2) มีการคัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์การหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ 3) มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์การยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 4) มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์การ

6.3.2 การแสวงหาความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถเทียบเคียงการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน สามารถดึงความรู้มาใช้ได้ตรงกับการความต้องการ และทราบว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดและอยู่ที่ใคร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า 2) มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ในองค์การ มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ 3) มีการค้นหาว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และหน่วยงานใดในองค์การ

6.3.3 การสร้างความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถนำความรู้จากการแสวงหาได้ มาสร้างหรือถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้กับบุคลากรในองค์การ มีกิจกรรมที่หนุนเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้นำไปเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานได้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์การ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์การอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การ 2) มีการนำความรู้มาประมวลกลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ 3) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 4) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย 5) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดแผนหรือโครงการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ 6) มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์การ

6.3.4 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการส่งเสริมการจัดการความรู้จากหน่วยงาน มีการจัดกิจกรรมเสนอความรู้ เปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ และมีเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ยัง

หน่วยงานอื่น หรือองค์การอื่น 2) มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ เช่น จัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง จัดตลาดนัดชุมชนนักปฏิบัติ หรือความรู้เฉพาะเรื่อง 3) มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์การที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจไขว่คว้าตามอัชฌาศัย 4) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือนผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

6.3.5 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ใช้บริการความรู้ที่ผ่านการจัดระบบที่สะดวกและง่ายต่อการสืบค้น และมีความปลอดภัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล 2) มีการจัดทำสารบัญชความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ชื่อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาซึ่งง่ายและรวดเร็ว 3) มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจัดเป็นความลับทางการค้าไว้ 4) มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยให้การจัดการจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว 5) มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ 6) มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การสูญเสียด้านความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ

6.3.6 การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ และองค์การได้ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมพร้อมทั้งนำความรู้ไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีการนำผลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ 2) บุคลากรในองค์การมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเอง ไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ 3) มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับความช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า 4) มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์การ

6.4 การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แสดงออกถึงการใช้ความรู้โดยผ่านการจัดการกับเทคโนโลยีที่วัดได้จากองค์ประกอบ 1) เทคโนโลยีในการสื่อสาร 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ 3) เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้

6.4.1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการดำเนินการพัฒนาระบบ การส่งเสริมการสร้างเครือข่าย การติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในองค์การ ภายใต้บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ 2) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง 3) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำวิดิทัศน์ โสตทัศน และการฝึกอบรมสื่อประสม มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของ

บุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น 4) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ และ 5) มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สำหรับการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ ป้ายนิเทศ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ

6.4.2 เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการดำเนินการพัฒนาระบบ การส่งเสริมการสร้างเครือข่าย การติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในองค์กร ภายใต้บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) ช่วยให้นักในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, web blog 2) มีเว็บศูนย์กลางความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่งความรู้ในหน่วยงาน และ 3) มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer assistant instructions: CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

6.4.3 เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้ และการให้บริการความรู้ที่สะดวก รวดเร็ว ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ และจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้ 2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog 3) มีการให้บริการความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเวลา

6.5 การจัดการกับวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แสดงออกถึงการใช้ความรู้โดยผ่านการจัดการกับวัฒนธรรมที่วัดได้จากองค์ประกอบ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน 2) การขจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค และ 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

6.5.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความตระหนักถึงวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ร่วมกันสร้างบรรยากาศของการเปิดเผย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีส่วนร่วม ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) องค์กรมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับบุคลากร 2) ทว่าทั้งองค์กรมีการสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยและไว้วางใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร 4) ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจและควบคุมองค์การแบบมีส่วนร่วม 5) จัดระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม และ 6) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร

6.5.2 การขจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ลดขั้นตอนหรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ลดการแข่งขันและลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน

(interdependent team builder) 3) ลดการแข่งขันกันเองภายใน แต่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันกับองค์กรภายนอก 4) ลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม (controller) ของผู้บริหาร แต่ใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรเป็นเครื่องมือควบคุม

6.5.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโอกาสได้ร่วมกันกำหนดปทัสถาน ร่วมวิเคราะห์ทิศทางขององค์กร สามารถวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม และกำหนดเงื่อนไขในการยอมรับวัฒนธรรมใหม่ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันระบุปทัสถาน (norms) ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงาน 2) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางขององค์กรและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร 3) ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาปทัสถาน (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร 4) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง 5) มีการกำหนดเงื่อนไขการยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้น และพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

6.6 การจัดการกับคน หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แสดงออกถึงการใช้ความรู้โดยผ่านการจัดการกับคนที่วัดได้จากองค์ประกอบ 1) การสร้างทีมงาน 2) การพัฒนาบุคลากร และ 3) การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน

6.6.1 การสร้างทีมงาน หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอิสระในการสื่อสาร มีการตัดสินใจก่อนการทำงาน สามารถประสานงานร่วมมือกันในเชิงบวก และรู้จักจัดการตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) มีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง 2) มีการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน 3) มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่ที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม 4) มีการจัดการตนเองเน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจและการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม

6.6.2 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะตามความต้องการทั้งที่จัดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร ได้รับการส่งเสริมให้เป็นวิทยากรที่ปรึกษาให้ความรู้แก่หน่วยงานอื่น รวมถึงการได้รับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรม หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 2) ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนาศึกษาดูงาน การเป็นภาคีเครือข่าย ฯลฯ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร 4) สนับสนุนกิจกรรมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสัมมนาพูดคุยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.6.3 การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ได้รับการส่งเสริมในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม สามารถรับข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อที่หลากหลาย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา

ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ฯลฯ 2) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้ 4) เปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความ โทรทัศน์ วิทยุ

6.7 ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ พิจารณาจากค่า 1) ค่าไคสแควร์ (Chi Square) มีค่าต่ำหรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีความน่าจะเป็นหรือค่า p - value สูงกว่า 0.05 2) ค่าสัดส่วน χ^2/df มีค่าไม่ควรเกิน 3.00 3) ค่าดัชนีความกลมกลืนหรือค่า GFI (Goodness of Fit Index) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วหรือค่า AGFI (Adjust Goodness of Fit Index) มีค่าตั้งแต่ 0.09 ขึ้นไป และ 4) ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.07

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นตัวบ่งชี้ที่ได้รับการยืนยันแล้วว่ามีประสิทธิภาพ สามารถนำไปประเมินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ และสนองพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพของนักศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ “กำหนดตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” เพื่อใช้เป็น โมเดลสมมติฐานเพื่อการทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 โดยมีหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. องค์ประกอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของการจัดการความรู้

1. องค์ประกอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในที่นี้ ผู้วิจัยศึกษาจากทัศนะ หรือจากผลงานวิจัยของนักวิชาการในช่วงต้นทศวรรษ 1990 เป็นต้นมาจนถึงช่วงปลายทศวรรษ 2000 ตามลำดับ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Senge

Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดว่าการจัดการความรู้ต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 1) การเรียนรู้ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การเผยแพร่ขีดความสามารถ 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) ชุมชนปฏิบัติ

1.2 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากการศึกษาของ Marquardt and Raynolds

Marquardt and Raynolds (1994) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ว่าองค์กรต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและการบริการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (appropriate structure) 2) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (corporate learning culture) 3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) 4) การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ 5) วิสัยทัศน์ (vision) 6) ความสามารถและทักษะของบุคลากร 7) การมีส่วนร่วม และ 8) การเรียนรู้

1.3 องค์ประกอบการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Anderson and American Productivity & Quality Center: APQC

Anderson and APQC (1996) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ขององค์กร 2) กระบวนการจัดการความรู้ และ 3) ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้

1.4 องค์ประกอบการจัดการความรู้ตามทัศนะของ O'dell and others

O'dell and others (1998) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ 1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ 2) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง

1.5 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากการศึกษาของ Farida Hasanali

Farida Hasanali (2002) ได้ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรม 3) โครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบ 4) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) การวัด

1.6 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากการศึกษาของ Holsapple and Johsi

Holsapple and Johsi (2002) ได้สังเคราะห์แนวคิดการจัดการความรู้ที่ปรากฏในวรรณกรรมตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993-1997 โดยนำกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ 10 แบบมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ มาสังเคราะห์เป็น “three-fold framework” ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ 1) ทรัพยากรความรู้ (knowledge resources) 2) กิจกรรมการจัดการความรู้ (knowledge management activity) และ 3) อิทธิพลการจัดการความรู้ (knowledge influence)

1.7 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากการศึกษาของ Hlupic; Pouloudi and Rzevski

Hlupic, Pouloudi and Rzevski (2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสำเร็จขององค์การในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ จะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ 1) บรรยากาศขององค์การ 2) การใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) คน และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ โดยคนและวัฒนธรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

1.8 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากการศึกษาของ Sallis and Jones

Sallis and Jones (2002) ได้ทำการศึกษา องค์ประกอบที่สำคัญ ในการจัดการความรู้ในองค์การ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์ 2) วัฒนธรรมขององค์การ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) ภาวะผู้นำและการจัดการ 5) ทีมงานและทีมการเรียนรู้ 6) กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์ และองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

1.9 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากการศึกษาของ Collison and Parcell

Collison and Parcell (2004) ได้ทำการศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (people) กระบวนการ (process) และเทคโนโลยี (technology) โดยองค์ประกอบทั้งสาม จะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้

1.10 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากการศึกษาของ Keyser

Keyser (2004) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) วัฒนธรรมขององค์การ 3) การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) การวัด 5) โครงสร้างองค์การแบบแนวราบ และ 6) กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

1.11 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากการศึกษาของ Wheelen and Hunger

Wheelen and Hunger (2004) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การ คือ 1) วัฒนธรรมของการใฝ่รู้ 2) ความเชื่อทัศนคติ 3) การทำงานเป็นทีม (team working) 4) พลังร่วม (synergy) 5) การไว้วางใจ (trust) และ 6) กระบวนการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญที่สุด

1.12 องค์ประกอบการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Debowsky

Debowsky (2006) ได้เสนอว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการพัฒนาระบบต้องอาศัยแนวทางของ 5 ระบบหลัก หรือ 5 Ps ของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (The five Ps of Strategic Knowledge management) ประกอบด้วย 1) การวางแผน (planning) 2) คน (people) 3) กระบวนการ (process) 4) ผลผลิต (product) และ 5) การดำเนินการ (performance)

1.13 องค์ประกอบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Franklin

Franklin (2007) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของการจัดการความรู้จะเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ 1) คน (people) 2) กระบวนการ (process) และ 3) เทคโนโลยี (technology)

1.14 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากผลการวิจัยของ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์

กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการขององค์การเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การ 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย 4) เทคโนโลยี 5) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 6) ทีมผู้ชำนาญการ

1.15 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากผลการวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการศึกษา พบว่า การจัดการความรู้ที่สำคัญในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) ผู้นำ/ผู้บริหาร 3) การสื่อสารความรู้ในองค์การ และ 4) วัฒนธรรมองค์การ

1.16 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากผลการวิจัยของ ยุวดี เกตุสัมพันธ์

ยุวดี เกตุสัมพันธ์ (2546) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่าได้ดำเนินการจัดการความรู้ตาม 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management) 2) การสื่อสาร (communication) 3) กระบวนการและเครื่องมือ (process and tools) 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (training and learning) 5) การวัดผล (measurement) และ 6) การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล (recognition and reward)

1.17 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากผลการวิจัยของ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) กล่าวว่า องค์ประกอบในการจัดการความรู้สำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของ

บุคลากร 2) สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรถึงเหตุผลในการจัดการความรู้ และ 3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้

1.18 องค์ประกอบการจัดการความรู้ตามทัศนะของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้สรุปกรอบแนวคิดในการดำเนินการจัดการความรู้ เรียกว่า วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ ประกอบด้วย 1) วงจรการจัดการความรู้ (knowledge management cycle of impementation) 2) กระบวนการความรู้ (knowledge process) และ 3) ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (key eanables)

1.19 องค์ประกอบการจัดการความรู้ตามทัศนะของ ภราดร จินดาวงศ์

ภราดร จินดาวงศ์ (2549) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นจะมี 4 องค์ประกอบคือ 1) บุคลากรในองค์กร 2) การจัดการในองค์กร 3) พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี และ 4) ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ

1.20 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549) ได้เสนอตัวแบบเชิงทฤษฎีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลนั้น ควรคำนึงถึงการจัดการในองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การจัดการกับคน (P: people) 2) การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT: information technology) 3) การจัดการกับงาน (T: task) 4) การจัดการกับวัฒนธรรม (C: culture) และ 5) การจัดการกับบรรยากาศ (C: climate)

1.21 องค์ประกอบการจัดการความรู้จากผลการวิจัยของ อนงค์ สระบัว

อนงค์ สระบัว (2552) ได้ศึกษาตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า องค์ประกอบตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) สมรรถนะ 4) เทคโนโลยี และ 5) โครงสร้างองค์การ และทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันเหมาะสม เป็นไปได้และนำไปใช้ประโยชน์ได้

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบขององค์ประกอบการจัดการความรู้ (knowledge management) จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 20 แหล่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเสนอองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำองค์กร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ 3) ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 4) การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ 5) ภาวะผู้นำและการจัดการ 6) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร

2. กระบวนการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน มีดังนี้ 1) กระบวนการ 2) มีความรู้เรื่องกระบวนการจัดการความรู้ 3) กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ 4) กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ

3. การจัดการกับคน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน มีดังนี้ 1) คน 2) บุคลากร ในองค์กร
4. การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) เทคโนโลยี การเรียนรู้ 2) การใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) พื้นฐานทางกายภาพ และเทคโนโลยี 5) เทคโนโลยี

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 4 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นทักษะหรือผลการ ศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ 1 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะ พิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

หมายเหตุ ผู้วิจัยได้ใช้หมายเลขของแหล่งอ้างอิง 1.1 – 1.21 แทนการระบุชื่อของนักวิชาการหรือแหล่ง อ้างอิงตามลำดับที่กล่าวมาข้างต้น

ตารางที่ 1 สังกะระห้องค้ประกอบหลักของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20	1.21	รวม
1. กระบวนการจัดการความรู้			✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	14
2. การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ		✓			✓		✓		✓	✓			✓	✓					✓	✓	✓	10
3. การจัดการกับวัฒนธรรม		✓			✓		✓	✓		✓	✓				✓					✓		8
4. การจัดการกับคน							✓		✓			✓	✓	✓					✓	✓		7
5. ภาวะผู้นำองค์กร		✓			✓			✓						✓	✓							5
6. การเรียนรู้	✓	✓														✓					✓	4
7. การสื่อสารความรู้ในองค์กร															✓	✓	✓		✓			4
8. การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม		✓			✓					✓											✓	4
9. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย		✓						✓						✓								3
10. ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้			✓	✓															✓			3
11. การดำเนินการ/การจัดการในองค์กร										✓		✓							✓			3
12. กระบวนการเปลี่ยนแปลง				✓												✓	✓					3
13. การวัด					✓					✓						✓						3
14. ความสามารถและทักษะของบุคลากร/สมรรถนะ		✓																			✓	2
25. การมีส่วนร่วม/พลังร่วม		✓									✓											2
16. ทีมผู้ชำนาญการ								✓						✓								2
17. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	✓							✓														2

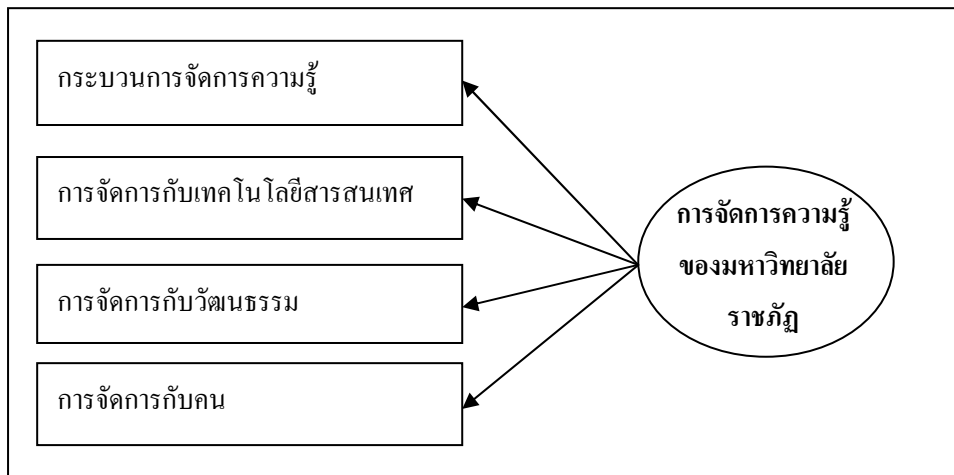
ตารางที่ 1 สังกะระห้องค้ประกอบหลักของการจัดการความรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบของการจัดการความรู้	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15	1.16	1.17	1.18	1.19	1.20	1.21	รวม
18. การจัดการกับบรรยากาศ/บรรยากาศองค์กร							✓													✓		2
19.การจัดการกับงาน/การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องทำ				✓																✓		2
20.มีการให้รางวัล ยกย่องชมเชย																✓						1
21.ผลผลิต/ผลลัพธ์												✓										1
22.การสร้างนวัตกรรม	✓																					1
23.ความรู้ขององค์กร			✓																			1
24.การเผยแพร่ขีดความสามารถ	✓																					1
25.ชุมชนปฏิบัติ	✓																					1
26.ทรัพยากรความรู้						✓																1
27.อิทธิพลการจัดการความรู้						✓																1
28.พลังร่วม											✓											1
29.การไว้วางใจ											✓											1
30.การวางแผน												✓										1
31.วงจรการจัดการความรู้																		✓				1
32.ความเชื่อ ทัศนคติ											✓											1
รวม	5	8	3	3	5	3	4	6	3	6	6	5	3	6	4	6	3	3	4	5	5	96

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 32 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ในระดับสูง (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบของการจัดการความรู้ได้ 4 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้
- องค์ประกอบที่ 2 การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- องค์ประกอบที่ 3 การจัดการกับวัฒนธรรม
- องค์ประกอบที่ 4 การจัดการกับคน

จากองค์ประกอบหลักข้างต้นสามารถสร้างตัวโมเดลการวัดการจัดการความรู้ได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลการวัดการจัดการความรู้

จากภาพที่ 1 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำของครูที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การจัดการกับวัฒนธรรม และ 4) การจัดการกับคน

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก ซึ่งเมื่อกำหนดได้องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักแล้ว ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อสังเคราะห์หาปริมาณเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักต่อไป

2. องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของการจัดการความรู้

2.1 องค์ประกอบของ “กระบวนการจัดการความรู้”

2.1.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยกระบวนการจัดการความรู้

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อยกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ผู้วิจัยศึกษาจากทัศนะหรือจากผลงานวิจัยของนักวิชาการตามลำดับ ดังนี้

2.1.1.1 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Davenport, Long, and Beers

Davenport, Long, and Beers (1998) ได้เสนอว่า กระบวนการจัดการความรู้ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสร้างความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ 3) การยกระดับความรู้ ต้องไม่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด 4) การเก็บความรู้ 5) การนำความรู้ไปใช้

2.1.1.2 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Meyer and Ruggle

Meyer and Ruggles (1999) ได้ศึกษารูปแบบของการนำกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารโลก ซึ่งประสบความสำเร็จแล้ว ประกอบด้วย 1) การสร้างความรู้ (creating) 2) การเคลื่อนย้ายและกระจายความรู้ (organizing) และ 3) การประยุกต์ใช้ (applying)

2.1.1.3 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Probst, Raub and Romhardt

Probst, Raub and Romhardt (2000) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ (knowledge identification) เพื่อให้ทราบแหล่งความรู้ และรูปแบบของความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร 2) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นการแสวงหาและกำหนดความรู้จากแหล่งภายนอก ว่าสามารถนำความรู้มาจากแหล่งไหน มีวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาจัดการความรู้อย่างไร 3) การพัฒนาความรู้ (knowledge development) เป็นการนำเอาความรู้ที่ได้มาบริหารจัดการให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้ตามความต้องการ 4) การแบ่งปันและการกระจายความรู้ (knowledge transfer) ให้กับบุคคลอื่นเพื่อให้มีการนำเอาความรู้ไปใช้งาน และอาจทำให้เกิดความรู้เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่กระบวนการนี้รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กรด้วย 5) การใช้ความรู้ (knowledge utilization) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะไม่ว่าองค์กรจะมีความรู้มากเพียงใด หากไม่สามารถใช้ได้ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น และ 6) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) เพื่อให้สามารถแบ่งปันและนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ได้

2.1.1.4 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Srikantaiah and Koenig

Srikantaiah and Koenig (2000) เสนอว่า องค์การจะต้องมีวินัยในกระบวนการของการจัดการความรู้ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ต้องการประกอบด้วย 1) การยึดกุมความรู้ (capture) 2) การประเมินผล (evaluating) 3) การแบ่งปันความรู้ (sharing) และ 4) การจัดเก็บหรือการรวบรวมความรู้ (information assets) ไว้ในฐานข้อมูล เอกสารและนโยบายองค์กร

2.1.1.5 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Tannonbaum and Alliger

Tannonbaum and Alliger (2000) ได้เสนอ 4 มุมมองหลักที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ คือ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) 2) การเข้าถึงความรู้ (knowledge accessibility) 3) การซึมซับความรู้ (knowledge assimilation) และ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application)

2.1.1.6 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Kucza

Kucza (2001) ได้นำเสนอองค์ประกอบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) การระบุความต้องการความรู้ (identification of need for knowledge) 2) การดึงความรู้ออกมา (knowledge pull) 3) การส่งมอบความรู้ให้กับผู้ที่ต้องการความรู้ (knowledge push) 4) การสร้างความรู้ (creation of knowledge) 5) การรวบรวมและการจัดเก็บความรู้ (knowledge collection and storage) และ 6) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย (knowledge update)

2.1.1.7 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Takeuchi and Nonaka

Takeuchi and Nonaka (2001) เสนอว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนด 2) การสร้าง 3) การแสวงหา หรือยึดกุมความรู้ 4) การกลั่นกรอง 5) การแลกเปลี่ยน และ 6) การใช้ความรู้

2.1.1.8 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Sallis and Jones

Sallis and Jones (2002) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการใช้ความรู้ที่เหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การเก็บรวบรวมความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ และ 5) การนำความรู้ไปใช้

2.1.1.9 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Wiig

Wiig (2003) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดหาความรู้ (knowledge acquisition) 2) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) 3) การใช้ความรู้ (knowledge usage / utilization) 4) การเคลื่อนย้าย การกระจายความรู้ และการแบ่งปันความรู้ (knowledge transfer/distribution/sharing) และ 5) การสร้างความรู้ (new knowledge creation) เป็นวัฏจักรที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

2.1.1.10 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ Mertins, Heisig and Vorbeck

Mertins, Heisig and Vorbeck (2003) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรว่า จะต้องประกอบด้วยหลักการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การเก็บความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ และ 5) การประยุกต์ใช้ความรู้

2.1.1.11 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ McKeen and Smith

McKeen and Smith (2003) เสนอว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่เริ่มจาก 1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้ 2) การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่าเข้าถึงความรู้ได้อย่างไรซึ่งอาจได้จากผู้รู้ หรือเครือข่ายต่าง ๆ 3) การยึดกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน 4) การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จเพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร และ 5) การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

2.1.1.12 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ บดินทร์ วิจารณ์

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) ได้เสนอกระบวนการในการจัดการความรู้ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดชนิดของความรู้ (define) 2) การสร้างทุนทางปัญญา (create) 3) การเสาะหาและการจัดเก็บความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ (capture) 4) การแบ่งปัน (share) และ 5) การใช้ประโยชน์ (use)

2.1.1.13 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) เสนอว่า กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (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)

2.1.1.14 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ตามทัศนะของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549) ได้สรุปว่า กระบวนการจัดการความรู้จะประกอบด้วย 1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (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)

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของ กระบวนการจัดการความรู้ จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 14 แหล่ง ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อขององค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ 2) การแบ่งปันและกระจายความรู้ 3) การแบ่งปันความรู้ 4) การแลกเปลี่ยน 5) การเคลื่อนย้าย การกระจายความรู้ และการแบ่งปันความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
2. การกำหนดความรู้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การระบุความต้องการความรู้ 2) การกำหนด 3) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ 4) การกำหนดชนิดของความรู้ 4) การบ่งชี้ความรู้
3. การจัดเก็บความรู้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน มีดังนี้ 1) การเก็บความรู้ 2) การจัดเก็บหรือรวบรวมความรู้ 3) การรวบรวมและการจัดเก็บความรู้ 4) การเก็บรวบรวมความรู้ 5) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ 5) การเสาะหาและการจัดเก็บความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ 6) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
4. การนำความรู้ไปใช้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน มีดังนี้ 1) การใช้ความรู้ 2) การประยุกต์ใช้ความรู้ 3) การใช้ประโยชน์

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบย่อย 14 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นทัศนะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ 2 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

หมายเหตุ ผู้วิจัยได้ใช้หมายเลขของแหล่งอ้างอิง 2.1.1.1 – 2.1.1.14 แทนการระบุชื่อของนักวิชาการหรือแหล่งอ้างอิงตามลำดับที่กล่าวมาข้างต้น

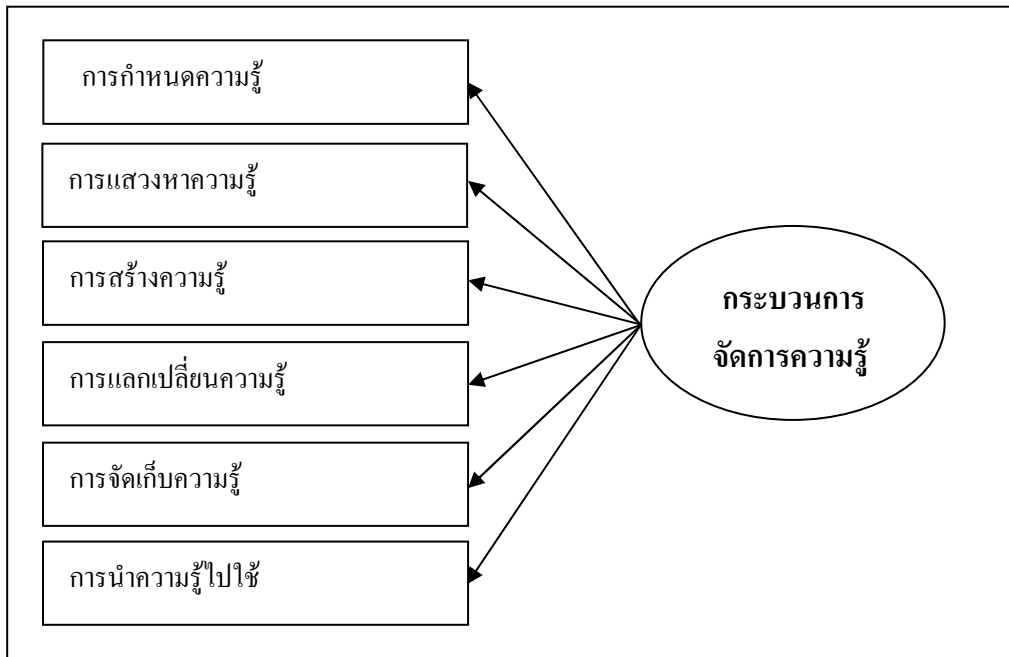
ตารางที่ 2 สังกะระห้องค้ประกอบย้อย กระจบวนการจ้ดการควมรู้ (ต่อ)

องค้ประกอบย้อย กระจบวนการจ้ดการควมรู้	2.1.1.1	2.1.1.2	2.1.1.3	2.1.1.4	2.1.1.5	2.1.1.6	2.1.1.7	2.1.1.8	2.1.1.9	2.1.1.10	2.1.1.11	2.1.1.12	2.1.1.13	2.1.1.14	รวม
16. การส่งมอบควมรู้						✓									1
17. การปรับปรุงควมรู้ให้ทันสมัย						✓									1
18. การสร้างทุนทางปัญญา												✓			1
รวม	5	3	6	4	4	5	7	5	5	5	5	6	8	7	76

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้ พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 18 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง (ในที่นี้ ใช้ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบรวม 6 องค์ประกอบ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดความรู้
- องค์ประกอบที่ 2 การแสวงหาความรู้
- องค์ประกอบที่ 3 การสร้างความรู้
- องค์ประกอบที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้
- องค์ประกอบที่ 5 การจัดเก็บความรู้
- องค์ประกอบที่ 6 การนำความรู้ไปใช้

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดองค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้

จากภาพที่ 2 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบ กระบวนการจัดการความรู้ ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การจัดเก็บความรู้ และ 6) การนำความรู้ไปใช้

2.1.2 นวัตกรรมเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการกำหนดความรู้

ในการกำหนดหรือระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ โดยคำนึงถึง ความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้มี จุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ (วิจารณ์ พานิช, 2547) โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้ (McKeen and Smith, 2003) การกำหนดความรู้ จึงเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนใดที่ความรู้ จะสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้มากที่สุด องค์กรจึงต้องออกแบบกลไก ที่ต้องการเกี่ยวกับความรู้ นั้น ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (Cumming and Worley, 2001)

Cumming & Worley (2001) เสนอขั้นตอนการกำหนดความรู้ (generating knowledge) ว่า เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งจะ เริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อชี้เฉพาะว่า ส่วนใดที่ความรู้จะ สามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้มากที่สุด องค์กรจึงต้องออกแบบกลไกที่ต้องการเกี่ยวกับความรู้ นั้น ทั้ง จากภายในและภายนอกองค์กร

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546) กล่าวว่า ขั้นตอนการกำหนดความรู้ เริ่มจาก มีการกำหนด นโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้ มีการประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้ ค้นหา ความต้องการในสิ่งที่เรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร สร้างทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณา ดำเนินการ และมีการประกาศและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลและสถาบัน ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการกับทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล สถาบัน และสังคม ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในสถาบันพร้อมที่จะรวบรวมความรู้ สร้างความรู้การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ การเก็บรักษาความรู้แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการ ให้บริการความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนาของบุคคล หน่วยงาน และสถาบัน เพื่อให้ บรรลุพันธกิจของสถาบัน โดยมีการรวบรวมความรู้ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ และความรู้ฝังลึก ในคน กล่าวคือ ความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ เช่น ห้องสมุด ฐานความรู้ของหน่วยงานทั้งภายในภายนอก องค์กร Web Portal ของบุคคลและหน่วยงาน เพิ่มสะสมงานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ และความรู้ฝังลึก ในคน ซึ่งได้จากการสนทนากับผู้มีความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเสวนา การระดมความคิด การประชุมสัมมนา การเล่าเรื่องราว การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้มีความรู้

การจัดการความรู้ต้องดำเนินการอย่างครอบคลุม เพราะมีความชัดเจน เป็นระบบ และเป็น แรงขับเคลื่อนองค์กรได้ ซึ่ง Wiig (1999) เสนอว่า เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานจะต้องมีการดำเนินการกำหนด ความรู้ คือกำหนดความรู้ (ทุนทางปัญญา) ที่ต้องสร้างและรักษา รวมถึงความรู้ที่ทำให้เกิดผลิตผลของงาน และ รูปแบบการบริการที่แข่งขันได้ตามที่ต้องการ มีการจัดหาและเปลี่ยนรูปแบบความรู้ที่ต้องการ และทำให้แน่ใจว่ามี การทำให้เกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง ทำให้มั่นใจว่าความรู้ทั้งหมดที่มี อยู่ในระดับที่เหมาะสม และมีการ

ควบคุมดูแลการจัดการความรู้ ขึ้นตอน และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยเตรียมการสนับสนุนทั่วทั้งองค์กร จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานรวมถึงการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) กล่าวว่า การกำหนดความรู้ หรือองค์ความรู้ที่ต้องการ มีประโยชน์ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์หรือการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการสำรวจว่าองค์ความรู้หลัก (core competency) ขององค์กร คืออะไร ที่เป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างได้เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือคู่แข่ง

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การกำหนดความรู้” หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโอกาสได้พิจารณาทบทวนหรือปรับปรุงความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร โดยมีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจน โอกาสเพื่อหาวิธีการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร

ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การกำหนดความรู้ ประกอบด้วย 1) มีกำหนดระยะเวลา เพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกสิ่งที่ความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อ การใช้งาน 2) มีการคัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ 3) มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 4) มีการประเมินอุปสรรคและปัญหา ตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

2.1.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การแสวงหาความรู้

ในการแสวงหาความรู้สามารถค้นพบจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร อีกทั้งความรู้ ยังสามารถสร้างขึ้นได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน ซึ่งได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม และการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี (บุญส่ง หาญพานิช, 2547) โดยในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10- 20% ก็ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2547) การสร้างความรู้ เป็นวัฏจักรที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง (Sveiby, 2003; Wiig, 2003; and Kucza, 2001) โดยให้มีการนำ ความรู้ซ่อนตัวหรือความรู้ส่วนบุคคล (tacit/personal knowledge) ที่มีอยู่มาใช้ (use) ให้เป็นประโยชน์ และการ สร้างสรรค์ (create) ความรู้ใหม่ จากกระบวนการแปลง tacit knowledge ให้เป็น tacit knowledge และ กระบวนการแปลง tacit knowledge ให้เป็น explicit knowledge (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2549) ซึ่งสรุปได้ว่า การสร้าง ความรู้ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและความรู้จาก กิจกรรมองค์กรหรือความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น (Davenport and Beers, 1998)

ส่วนการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น จาก internet สื่อ สิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์และภาพยนตร์ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตร เพื่อความเข้มแข็งทาง วิชาการของบุคลากรและสถาบัน และเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนางาน (นันทิพย์ วิชาวิน, 2547) โดย นำความรู้ที่นำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Marquarde, 1996)

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546) กล่าวว่า ขั้นตอนการแสวงหาความรู้ เริ่มจาก มีการ กำหนดนโยบายในการสร้างและแสวงหาความรู้ การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่ต้องการการเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน มีการเตรียมทีมผู้ชำนาญการและ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อ โสตทัศนต่าง ๆ มีการประเมินความพร้อม

และมีการเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้

การแสวงหาความรู้ จึงเป็นการพิจารณาว่า เมื่อองค์กรได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

ในการแสวงหาความรู้ เมื่อองค์กรได้กำหนดนโยบายในการสร้างและแสวงหาความรู้แล้ว สมาชิกจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้และมีความสามารถในการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร (สุกิจ แดงมีแสง และ ชงยุทธ อัมอุไร, 2546) ซึ่งจะช่วยให้การแสวงหาความรู้ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (น้ำทิพย์ วิชาวิน, 2546; และวิจารณ์ พานิช, 2547) โดยสมาชิกทุกคนมีโอกาสในการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2547) มีการช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยให้การแสวงหาความรู้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีผลดี (Marquarde, 1996) รวมทั้งการร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรการแสวงหาความรู้ร่วมกัน อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของการแสวงหาความรู้ (David Snowden, 2004)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อยการแสวงหาความรู้ ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถเทียบเคียงการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน สามารถดึงความรู้มาใช้ได้ตรงกับการความต้องการ และทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดและอยู่ที่ใคร ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การแสวงหาความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า 2) มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กร มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับการต้องการของผู้ใช้ 3) มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและหน่วยงานใดในองค์กร

2.1.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การสร้างความรู้

การสร้างความรู้เป็นการทำให้เกิดความรู้ขึ้นมาใหม่ การสร้างขึ้นมาใหม่เป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ให้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ออกมาให้มากที่สุด

Davenport and Others (1998) กล่าวว่า ความรู้ที่จะนำมาสร้าง สามารถนำมาจาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้ และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และความรู้จากกิจกรรมองค์กรหรือความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น

Kucza (2008) กล่าวว่า การสร้างความรู้ (creation of knowledge) การสร้างความรู้มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ 1) การระบุถึงความคิดใหม่ๆ 2) การประเมินความคิดใหม่ๆ 3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ๆ 4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ๆ 5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ๆ และ 6) การสร้างความรู้ใหม่ๆ

ซึ่งการสร้างความรู้ นั้น องค์กรสามารถดำเนินการในการแสวงหาความรู้ให้กับองค์กรได้จากทั้งแหล่งภายในและภายนอกมีการทำ CoP หรือสัมมนาพูดคุย หรือดูงาน หรือหาที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาสัมมนาพูดคุยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยในแต่ละกลุ่มความรู้ อาจพิจารณาสร้างความรู้โดยดึงจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามา หรือผลัดความรู้เบื้องต้นออกไป เพื่อองค์กรจะได้มีการเริ่มสร้างความรู้ มาจัดเก็บไว้ในคลังข้อมูล

สำหรับบุคลากรในองค์กรก็อาจมีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ โดยอาจจัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง หรืออาจนำกิจกรรม QCC มาใช้ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมสร้างความรู้ หากองค์กรมีระบบโครงข่าย Intranet ภายในองค์กร อาจให้มีการเขียนปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ใส่ไว้ในคลังความรู้ขององค์กร หากพนักงานที่มีความรู้เคยแก้ไขปัญหาเหล่านั้น อาจเป็นผู้เขียนตอบวิธีการแก้ไขใส่ไปในคลังความรู้ ในขั้นตอนนี้ จะเห็นได้ว่าความรู้ประเภท tacit knowledge ซึ่งเคยซ่อนเร้นมองไม่เห็น ได้เริ่มมีการเขียนหรือเปิดให้เป็นประเด็นขึ้นมา จนกลายเป็น explicit knowledge และเริ่มกลายเป็นความรู้ขององค์กร (การดร จินดาวงศ์, 2549)

กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ (2546) ได้เสนอรูปแบบการสร้างความรู้ ว่าเป็นการสร้างสรรคความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดันการหั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้เองโดยมีรูปแบบ ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ ไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร 2) มีการประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ 3) จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ 4) รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร 5) วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ 6) ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นใหม่ 7) ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดความรู้และการแสวงหาความรู้แล้ว จะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้้องค์การอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบของการสร้างความรู้ ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถนำความรู้จากการแสวงหาได้ มาสร้างหรือถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้กับบุคลากรในองค์กร มีกิจกรรมที่หนุนเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้นำไปเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานได้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การสร้างความรู้ประกอบด้วย 1) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร 2) มีการนำความรู้

มาประมวลค้นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ 3) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 4) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย 5) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดแผนหรือโครงการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 6) มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร

2.1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การแลกเปลี่ยนความรู้

การนำเอาความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งในและนอกองค์กรอย่างสมดุล (พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547) ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อส่งผ่านความรู้ถึงกัน โดยอาศัยหรือไม่อาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ใน 2 มิติ คือมิติในด้านความรู้ฝังลึกในคน และมิติในด้านความรู้เปิดเผย (Sahasrabudhe, 2002) เป็นการให้ความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมุ่งที่คน กลุ่มคน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน โดยผ่านกระบวนการให้ความรู้ระหว่างบุคคลกับเอกสาร (people-to-document) หรือระหว่างบุคคลกับบุคคล (people-to-people) ในองค์กร ซึ่งจะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการใช้คนด้วยเช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่นการประชุมทางไกล การสนทนาผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของ Intranet Internet Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา เป็นต้น (สุกิจ แดงมีแสง และ ยงยุทธ อิมอุไร, 2546) โดยการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศระหว่างกัน (best practice) เพื่อส่งผ่านความรู้ถึงกัน (Collison and Parcell, 2004) การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา ซึ่งจะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดีและช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของพนักงานด้วย รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มผลผลิต (Davenport; Long; and Beers, 1998) การให้โอกาส และให้การสนับสนุน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (Liebowitz and Wright, 1999) เพราะยิ่งแลกเปลี่ยนความรู้อะไรก็ได้ทำใ้มาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งยากที่สุด เพราะคนไม่ยอมแลกเปลี่ยน กลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ องค์กรจึงต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2547)

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546) ได้เสนอรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ว่าจะต้องมีการกำหนดนโยบายในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในองค์กร มีการประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาแลกเปลี่ยน และมีการเตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้

ในการแลกเปลี่ยนความรู้ จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีหน่วยงานที่ช่วยประสานงานการจัดการความรู้ สมรรถนะและทักษะของบุคลากร และการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนี้

การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และมีการกำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และ

ต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะ (Davenport and Prusak, 1999) โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2547) 1) กำหนดหน่วยงาน ที่จะดำเนินงานการจัดการความรู้ และกำหนดผู้แทนของหน่วยงานที่จะเข้าร่วมโครงการ และแต่ละหน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของตนสำหรับงานที่จะใช้ดำเนินการจัดการความรู้ 2) กำหนดบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ 3) กำหนดหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการโครงการ ซึ่งสามารถจัดบุคคลที่เหมาะสม ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการ ทำหน้าที่ประสานงานกับผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และทำหน้าที่ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต 4) จัดการประชุมปฏิบัติการให้ความรู้แก่บุคลากรถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการเพื่อทำความเข้าใจหลักการและปฏิบัติการจัดการความรู้

สำหรับความสามารถและทักษะของบุคลากรในการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ มีจุดมุ่งหมายให้มีการนำความรู้ซ่อนตัวหรือความรู้ส่วนบุคคล (tacit/personal knowledge) ที่มีอยู่มาใช้ (use) ให้เป็นประโยชน์และการสร้างสรรค์ (create) ความรู้ใหม่ จากกระบวนการแปลง tacit knowledge ให้เป็น tacit knowledge และกระบวนการแปลง tacit knowledge ให้เป็น explicit knowledge (ซึ่งตามแนวคิดของ Ikujiro Nonaka ก็เรียกว่า socialization process และ externalization process ตามลำดับ) ซึ่งอาจใช้กระบวนการเชิงมนุษย์หรือเชิงสังคม (human and social process) มาใช้ เช่น การจัดกิจกรรมการเล่าเรื่อง (storytelling) การจัดกิจกรรมสนทนาเรียนรู้ (learning conversation) การจัดกิจกรรมเสวนาพาที (dialogue) การจัดกิจกรรมสะท้อนกลับ (reflection) การจัดให้มีกลุ่มเรียนรู้ (learning sets) การจัดให้มีกลุ่มเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action learning) การจัดให้มีชุมชนความรู้หรือเรียนรู้ (knowledge/learning community) การจัดให้มีภาวะผู้นำเครือข่ายหรือเครือข่ายความรู้ (network leaderships/knowledge networks) และการจัดเป็นกลุ่มบริหารความรู้ตนเอง (learning self managed group) เป็นต้น (วิจารณ์ สารรัตน์, 2549)

ส่วนการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ (Davenport and Prusak, 1999) ทั้งความรู้ฝังลึกในคน และความรู้เปิดเผยเพื่อการพัฒนา (Takeuchi and Nonaka, 2001; and Careers Take a Change of Direction, 2004) ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ (Marquardt and Reynolds, 1994) จากเครือข่ายความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (Tannonbaum and Alliger, 2000) โดยการขยายและนำความรู้ที่ได้จากการเก็บมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะให้แก่ตนเองและสถาบัน ในการทำงาน การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวัด และการประเมิน (Lethwood, Leonard and Sharratt, 1998) ทั้งนี้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษา บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและชุมชน ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถาบันเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน และกระจายความรู้ไปยังทุก ๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้องในระบบ (Butcher et al, 2001)

Davenport & Prusak (1998) พบว่า พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคล มี 4 ระดับ คือ การช่วยเหลือและให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน (altruism) การให้เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (reciprocity) การให้เพื่อชื่อเสียง (repute) และการให้เพราะมีการไว้วางใจ (trust) การรู้อุปสรรคและพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนของบุคคล จะช่วยในเรื่องของการวางแผน การป้องกันแก้ไข และส่งเสริม

บุญส่ง หาญพานิช (2547) กล่าวว่า สำหรับด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนนั้น สถาบันจะต้องสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กันในหลายลักษณะ เช่น มีการติดต่อและไม่มีการติดต่อกันกันระหว่างเจ้าของความรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างการทำงานร่วมกันและ ระหว่างการบริการ สำหรับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เจ้าของความรู้ไม่จำเป็นต้องติดต่อกัน วิธีการที่ใช้ คือ การสืบค้นจากเอกสารทั่วไปและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เก็บไว้ในฐานความรู้ภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน โดยอาศัยเครื่องมือสืบค้นอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับกรณีที่มีการติดต่อกันระหว่างเจ้าของความรู้ วิธีการที่ควรนำมาใช้คือ การจัดการเรียนการสอนทางไกล การสร้างห้องเรียนเสมือน การสร้างความรู้ใหม่ ณ จุดที่ทำงานร่วมกัน การประชุม อบรมสัมมนา การระดมความคิด การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพระหว่างหน่วยงานและสถาบัน เช่น การวิจัยร่วมกัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญกันระหว่างหน่วยงานและสถาบัน การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และการบริการความรู้ร่วมกัน ในด้านการประเมินการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีการพัฒนาดัชนีของการประเมิน ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ คือ กำหนดให้การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษา ในด้านการปรับปรุงแก้ไขนั้น จะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและเทคโนโลยี และนำผลของการประเมินไปใช้เป็นฐานสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป สถาบันจะต้องพัฒนาระบบแรงจูงใจภายในและภายนอกคือการสร้างความตระหนักและการให้รางวัล ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของประชาคมอุดมศึกษา

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อยการแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับคำสั่งส่งเสริมการจัดการความรู้จากหน่วยงาน มีการจัดกิจกรรมเสนอความรู้ เปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ และมีเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วย 1) มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ยังหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น 2) มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ เช่น จัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง จัดตลาดนัดชุมชนนักปฏิบัติ หรือความรู้เฉพาะเรื่อง 3) มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์กรที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจในหัวข้อตามอรรถศาสตร์ 4) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือนผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

2.1.6 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับความรู้

เมื่อเวลาผ่านไปจะเห็นว่าความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อให้ นำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ (วิจารณ์พานิช, 2547) ความรู้ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและเกิดการยอมรับ จะถูกนำออกไปเผยแพร่ในทางปฏิบัติอย่างกว้างขวางในหลายระดับขององค์กร ในระยะนี้เรียกว่า การบูรณาการความรู้ (knowledge integration) ความรู้เหล่านี้จะอยู่ในสมองของคน (knowledge agent หรือ subjective form) หรือถูกถอดออกมาให้อยู่ในรูปแบบของสื่อประเภทต่าง ๆ (knowledge artifact หรือ objective form) โดยอาศัยช่องทางที่องค์กรจัดเตรียมไว้

และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วองค์กรอย่างสมดุล (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ซึ่งต้องการผู้มีความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม (วิจารณ์ พานิช, 2549)

สุกิจ เตงมีแสง และชงยุทธ อิมอุไร (2546) ได้เสนอแนวทางการจัดเก็บความรู้ว่าสามารถดำเนินการได้ดังนี้ 1) จัดทำระบบสารสนเทศความรู้ ได้แก่ จัดและจำแนกความรู้เป็นประเภทและหมวดหมู่ จัดอันดับและความสัมพันธ์ของความรู้ บ่งบอกแหล่งความรู้ เช่น สื่อ สถานที่ ผู้รู้ 2) ประมวลความรู้ ได้แก่ การเลือก และคัดสรรความรู้ 3) การปรับปรุงแก้ไขความรู้ ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การตรวจสอบความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น การตรวจสอบคุณภาพภายใน และ 4) การเก็บรักษา โดยเก็บไว้ในฐานความรู้ เพิ่มความรู้ และเก็บไว้ในตัวบุคคล คือ ผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ

การนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บ เพื่อให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป (Marquarde, 1996) ให้อ่านเวลาและตรงตามความต้องการ โดยองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ รวมทั้งต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจัดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน (McKeen and Smith, 2003) โดยที่องค์การจะต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ หรือทุนปัญญาขององค์การ (Collison and Parcell, 2004) ในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์การ เช่นเดียวกับที่องค์การให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล (Davenport, Long and Beers, 1998)

กานต์สุดา มาพะสิรินนท์ (2546) ได้เสนอรูปแบบการจัดเก็บความรู้ ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบายในการเก็บและการสืบค้นความรู้ในองค์การ 2) มีการประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้ 3) มีกำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 4) มีทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ และ 4) จัดเก็บความรู้โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

ในการจัดเก็บความรู้ จะต้องคำนึงถึงการมีหน่วยงานจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ ดังนี้

การมีหน่วยงานจัดการความรู้ เพื่อเป็นสื่อกลางในการนำหรือการระบุนความรู้ที่สถาบันกำหนดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้หลัก (Davenport and Prusak, 1999) โดยต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบการจัดเก็บความรู้หลักของสถาบัน การมีเครือข่ายการจัดเก็บที่สะดวก และปลอดภัย เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและสะดวก รวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป (Marquarde, 1996; and Macintosh, 1999; และบุญส่ง หาญพานิช, 2547) รวมทั้ง การพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยสถาบันต้องถือว่าความรู้เป็นเสมือนสินทรัพย์ที่สำคัญของสถาบัน (Collison and Parcell, 2004)

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ เป็นการมีเทคโนโลยีที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มาก สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Marquarde and Reynolds, 1994; and

Cumming and Worley, 2001) อาทิ เครือข่ายภายในสถานศึกษา (intranet) หน้าแรกของเครือข่าย (Home Page) และช่องของข่ายงาน (Web Portal) ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา และระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) เป็นต้น (Little; Quintas and Ray, 2002) โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันเพื่อมาจัดเก็บไว้ และตรงตามความต้องการเมื่อจะนำความรู้นั้นมาใช้ สามารถพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคน ในการใช้ความรู้ โดยสมาชิกทุกคนมีโอกาสในการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2547) มีการช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยให้การแสวงหาความรู้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีผลดี (Marquarde, 1996)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อยการจัดเก็บความรู้ ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ใช้บริการความรู้ที่ผ่านการจัดระบบที่สะดวกและง่ายต่อการสืบค้น และมีความปลอดภัย ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การจัดเก็บความรู้ประกอบด้วย 1) มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล 2) มีการจัดทำสารบัญชรความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาซึ่งง่ายและรวดเร็ว 3) มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจดเป็นความลับทางการค้าไว้ 4) มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว 5) มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ 6) มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การสูญเสียจากความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ

2.1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การนำความรู้ไปใช้

เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เป็นความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครูหรือสถานศึกษามีการเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เช่น จากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร คู่มือตำรา บทความ หลักสูตร เป็นต้น (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลหรือองค์กร (McKeen and Smith, 2003) ซึ่งรวมถึง กระบวนการในการเรียนรู้ และการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Dale, 2004) ผลที่เกิดจากการใช้ความรู้จะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน เพิ่มผลผลิตบริการ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น (Davenport; Long; and Beers, 1998) และมีผลเชิงป้อนกลับ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก เช่น ในด้านของการพัฒนาการเรียนรู้และกระบวนการคิด อาทิ การทำงาน การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวัดและประเมิน ด้านการให้บริการความรู้ ทั้งแก่บุคคลภายในองค์กรและสังคมภายนอก รูปแบบของการให้บริการความรู้ อาทิ การให้คำปรึกษา การจัด ฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ (สุกิจ แดงมีแสง และ ยงยุทธ อิมอุไร, 2546) กระบวนการนำความรู้ไปใช้ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์และไม่คุ้มค่า (วิจารณ์ พานิช, 2547)

กานต์สุดา มามะศิริวานนท์ (2546) และ บุญส่ง หาญพานิช (2547) ได้เสนอรูปแบบการนำความรู้ไปใช้ ดังนี้ 1) มีกำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในองค์กร 2) มีการประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการนำความรู้ไปใช้ 3) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ

และสื่อ โสตทัศนต่าง ๆ ให้พร้อม 4) เลือกวิธีการที่จะนำความรู้ไปใช้ 5) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้ 6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังที่มีการนำความรู้ไปใช้ตามวาระ 7) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป 8) มีการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ให้ขององค์กรในสื่อพิมพ์ประเภทต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร ตำรา Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและองค์กร 9) มีการจัดนิทรรศการทั้งภายใน ภายนอกองค์กรเพื่อเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ 10) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้งการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้ควรมีการให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึงหลักในการให้บริการ ประกอบด้วย เป็น ผู้ให้หรือผู้รับบริการ และเป็นผู้บริการตนเอง เป็นการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการสอดคล้องกับศักยภาพของผู้ให้บริการและเทคโนโลยี มีดัชนีประเมินการบริการที่ชัดเจน เช่น ความสะดวก ความรวดเร็วการทันเวลา และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ และการมีข้อมูลสะท้อนกลับของผู้รับบริการ

กิจกรรมการบริการความรู้ ประกอบด้วย 1) การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะและชี้นำสังคม โดยผ่านช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วีดิโอ ภาพยนตร์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ทั้งบทความ บรรยายสรุป รายงาน ตำรา โครงการ ผลการวิจัย แนวคิดและนวัตกรรม 2) การฝึกอบรม สัมมนา 3) การให้คำปรึกษาโดยมีหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาทั้งแก่บุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน และ 4) การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคคลทั้งภายในภายนอกองค์กร รวมทั้ง การให้ความร่วมมือกับชุมชนในการจัดตั้งศูนย์ความรู้นอกองค์กร เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ศูนย์เรียนรู้ชุมชน การให้บริการสถานที่ เครื่องมือ และผู้ชำนาญการแก่บุคคลทั้งภายในภายนอกองค์กร ในการจัดทำโครงการวิจัย และกิจกรรมความรู้อื่น ๆ

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์กรประกอบย่อยการนำความรู้ไปใช้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการเผยแพร่ความรู้ ผ่านสื่อต่าง ๆ และองค์กรได้ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม พร้อมทั้งนำความรู้ไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การจัดการเก็บความรู้ประกอบด้วย 1) มีการนำผลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ 2) บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือ รายงานต่าง ๆ 3) มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับความช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า 4) มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่ หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร

ตารางที่ 3 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ กระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. การกำหนดความรู้	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโอกาสได้พิจารณาทบทวนหรือปรับปรุงความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร โดยมีการประเมินอุปสรรคและปัญหา ตลอดจนโอกาสเพื่อหาวิธีการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา เพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร 2) มีการนำความรู้มาประมวลกลับกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งาน ก่อนนำไปจัดเก็บ 3) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย ให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 4) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย 5) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดถึงแผนหรือโครงการใหม่ ๆ ที่ทำให้การจัดการความรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น 6) มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร
2. การแสวงหาความรู้	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถเทียบเคียงการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน สามารถดึงความรู้มาใช้ได้ตรงกับการความต้องการ และทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดและอยู่ที่ใคร	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า 2) มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กร มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ 3) มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและหน่วยงานใดในองค์กร

ตารางที่ 3 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ กระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
3. การสร้างความรู้	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถนำความรู้จากการแสวงหาได้ มาสร้างหรือถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้กับบุคลากรในองค์กร มีกิจกรรมที่หนุนเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้นำไปเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานได้	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร 2) มีการนำความรู้มาประมวลกลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งาน ก่อนนำไปจัดเก็บ 3) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 4) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย 5) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดแผนหรือโครงการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 6) มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร
4. การแลกเปลี่ยนความรู้	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการส่งเสริมการจัดการความรู้จากหน่วยงาน มีการจัดกิจกรรมเสนอความรู้ เปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ และมีเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การแลกเปลี่ยนความรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ยังหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น 2) มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ เช่น จัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง จัดตลาดนัดชุมชนนักปฏิบัติ หรือความรู้เฉพาะเรื่อง

ตารางที่ 3 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ กระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
4. การแลกเปลี่ยน ความรู้		3) มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไป ขององค์กรที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจใจไว้ว่าตามอัธยาศัย 4) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือนผ่านระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)
5. การจัดเก็บ ความรู้	พฤติกรรมของคณาจารย์ใน มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ใช้บริการ ความรู้ที่ผ่านการจัดระบบที่สะดวก และง่ายต่อการสืบค้น และมีความ ปลอดภัย	1) มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บ ในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการ ของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล 2) มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือ จำแนกรายการ เช่น ชื่อเท็จจริง นโยบาย หรือ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ง่ายและรวดเร็ว 3) มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ ออกมา รวมทั้งอาจต้องจัดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ หรือจัดเป็นความลับทางการค้าไว้ 4) มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้ เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การ ค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและ รวดเร็ว 5) มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่าย ต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ ต้องการ 6) มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การสูญเสียด้านความล้ำสมัย หรือจากการ เปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบ อำนาจ

ตารางที่ 3 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ กระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
6. การนำความรู้ไปใช้	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เห็นประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ และองค์การได้ให้ความช่วยเหลือส่งเสริม พร้อมทั้งนำความรู้ไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการนำผลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ 2) บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ 3) มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับความช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน หรือการบริการลูกค้า 4) มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร

2.2 องค์ประกอบของ “การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ”

2.2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.1.1 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ Marquardt and Raynolds

Marquardt and Raynolds (1994) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ที่องค์การนำไปใช้ในการจัดการความรู้ทั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กรใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร

2.2.1.2 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ Davenport

Davenport (1998) ได้เขียนถึงการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพว่า ต้องการการจัดการทั้งเรื่องของคนและเรื่องของเทคโนโลยี (people and technology) และมีหลายสำนักที่เห็นว่าคอมพิวเตอร์มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความรู้ และความเป็นจริงก็แสดงให้เห็นว่ายังมีองค์กรใดที่จัดการความรู้โดยไม่ใช้เทคโนโลยีแต่กระนั้น เทคโนโลยีก็ถือว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น เป็นส่วนที่ไม่สามารถนำมาแทนที่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล (good human relations) แต่เป็นส่วนที่จะทำให้การกระทำกับความรู้ได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะกับ explicit knowledge ดังนี้ igrณิ intranets ช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารความรู้ เช่น ดิจิทัลสารสนเทศโดยอิเล็กทรอนิกส์

ช่วยให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ที่สามารถสืบค้นข้อมูล ช่วยเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ช่วยการทำงานใหม่ๆ ควบคุมไปกับการทำงานประจำ ช่วยให้เกิดความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอก ช่วยสร้างทีมงานหรือเครือข่ายงาน และช่วยให้มีการศึกษาหรือการฝึกฝนในที่ทำงานได้ทุกที่และทุกเวลา กรณี internet ช่วยให้เห็นถึงความรู้ที่สะสมไว้ใน www. ช่วยให้เกิดสังคมความรู้ระดับโลก ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ อย่างดี ช่วยให้เกิดการสื่อสารความรู้ที่รวดเร็ว ช่วยให้เข้าถึง e-commerce และ e-learning และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน กรณี warehouse ช่วยบูรณาการข้อมูลในองค์กรที่กว้างใหญ่ ช่วยสร้างตัวแบบเชิงประวัติศาสตร์ ช่วยให้เกิดการผสมผสานความรู้ในรายละเอียดและในประเด็นสรุป ช่วยกระตุ้นให้เกิดการประมวลความรู้ และช่วยกระตุ้นให้เกิดข้อคำถาม กรณี virtue learning environments ช่วยให้ครูมีการสร้างสรรค์สื่อการสอนที่มีคุณภาพสูง ช่วยให้ครูแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีคุณภาพสูง ช่วยการเชื่อมโยงถึงฐานข้อมูลที่มีอยู่ โดยเฉพาะบัณฑิตของนักเรียน ช่วยในการทดสอบและการประเมินแบบ online ช่วยสร้างรายวิชาเรียนเฉพาะ และช่วยในการตั้งหาวัสดุเชิงพาณิชย์ที่มีคุณภาพสูง

2.2.1.3 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ Farida Hasanali

Farida Hasanali (2002) ให้ทัศนะว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ให้เกิดผลสำเร็จ โดยองค์กรจะต้องมีการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในองค์กร มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีแก่บุคลากร และส่งเสริมให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ร่วมกัน

2.2.1.4 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ Collison and Parcell

Collison and Parcell (2004) กล่าวว่า เทคโนโลยี (technology) มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในด้านการจัดเก็บความรู้ และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกในองค์กร โดยจะสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ (process) ในองค์กร และการทำงานของคน (people) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสาม จะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกัน

2.2.1.5 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ Keyser

Keyser (2004) ได้เสนอผลการศึกษากับการจัดการความรู้ในองค์กร โดยพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ เนื่องจากเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การจัดการความรู้ และเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้

2.2.1.6 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ Buckman

Buckman (2005) ให้ทัศนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ (technology) ไว้ว่า ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ knowledge portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้น

องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่ายอีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือเทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้ รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

2.2.1.7 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ Franklin

Franklin (2007) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยให้แนวคิดในการจัดการเทคโนโลยีไว้ว่า การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ (repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์ แมชชีน (server) ตัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมทั้งการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (collaborative performs) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้สนับสนุนการทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารในระบบเครือข่าย (network) เป็นโครงสร้างพื้นฐาน เช่นระบบเครือข่ายที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและใช้ข้อมูลร่วมกัน

2.2.1.8 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549) ให้ทัศนะว่า การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มี “ความเชื่อมสัมพันธ์” กับการจัดการกับคน (P) เพื่อให้มีการนำความรู้ที่ชัดเจนหรือเปิดเผย (explicit/declarative knowledge) ที่มีอยู่มาใช้ (use) ให้เป็นประโยชน์ และการสร้างสรรค์ (create) ความรู้ใหม่ จากกระบวนการแปลง explicit knowledge ให้เป็น explicit knowledge และกระบวนการแปลง explicit knowledge ให้เป็น tacit knowledge (ตามแนวคิดของ Nonaka เรียกว่า combination process และ internalization process ตามลำดับ) ซึ่งในยุคสมัยปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นอาจเป็นคอมพิวเตอร์ โดยอาจจัดการให้มี intranet, internet, warehouse, และ virtue learning environments รวมถึง e-learning ด้วย ที่จะทำให้ความรู้มีการแพร่กระจายทั้งภายในและภายนอก และให้บุคคลสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านั้นกันได้ด้วย กรณีการเข้าถึง (access) นี้ จะต้องขจัดช่องว่างที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นด้วย โดยการพัฒนาหรือฝึกอบรมให้คนมีทักษะ หากเป็นองค์กรทางการศึกษาก็ควรคำนึงขนาดของโรงเรียน สถานที่ตั้งของโรงเรียน ความรู้และความสนใจพื้นฐานของบุคลากรในโรงเรียนด้วยว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ตั้งในตัวเมืองกับในชนบท เป็นครูสอนในตัวเมืองกับในชนบท จะจัดการความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

2.2.1.9 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ วิลาวลัย มาคूम

วิลาวลัย มาคूम (2554) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศว่า ในปัจจุบันเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (data mining) การติดต่อสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารความรู้ ในการปฏิบัติงานลงในระบบคอมพิวเตอร์ให้สามารถนำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศภาพรวมขององค์กร โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์กร (intranet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) จะช่วยให้ระบบการจัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.1.10 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ ภราดร จินดาวงศ์
 ภราดร จินดาวงศ์ (2549) กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี มีความสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิผล เป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนหากนำมาใช้ไม่เหมาะสมอาจเกิดปัญหาได้ เช่น องค์การอาจมีระบบการจัดการในการเก็บข้อมูลคำร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้สามารถสืบย้อนกลับข้อมูลได้ แต่หากระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ดีพอทำในลักษณะบันทึกบนกระดาษ เมื่อต้องการค้นหาที่ไม่สามารถหาได้หรือต้องใช้เวลาอันยาวนานซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์มากพอที่จะนำข้อมูลมาใช้ เป็นต้น หลาย ๆ ครั้งจะพบว่าการจัดการความรู้ที่ได้ผล เกิดจากการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้คนในองค์กรได้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่จะต้องระวังคือ การจัดการความรู้ไม่ใช่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้โดยหลัก ๆ จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ โดยอาจเป็น intranet หรือ internet
- 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, weblog
- 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse

2.2.1.11 องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามทัศนะของ อนงค์ สระบัว
 อนงค์ สระบัว (2552) ได้ศึกษาตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ด้านเทคโนโลยี มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วม (collaboration technology) และ 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นคลังความรู้

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 11 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นทัศนะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ 4 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

หมายเหตุ ผู้วิจัยได้ใช้หมายเลขของแหล่งอ้างอิง 2.2.1.1 – 2.2.1.11 แทนการระบุชื่อของนักวิชาการหรือแหล่งอ้างอิงตามลำดับที่กล่าวมาข้างต้น

ตารางที่ 4 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบย่อย การจัดการกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ	2.2.1.1	2.2.1.2	2.2.1.3	2.2.1.4	2.2.1.5	2.2.1.6	2.2.1.7	2.2.1.8	2.2.1.9	2.2.1.10	2.2.1.11	รวม
1. เทคโนโลยีในการสื่อสาร	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	7
2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน	✓			✓	✓		✓			✓	✓	6
3. เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้	✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓	7
4. เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนความรู้		✓		✓	✓	✓						4
5. พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี			✓					✓				2
6. เทคโนโลยีในการเรียนรู้ร่วมกัน			✓									1
7. เทคโนโลยีในการเผยแพร่ข้อมูล							✓	✓				2
รวม	3	2	3	3	3	1	4	2	2	3	3	29

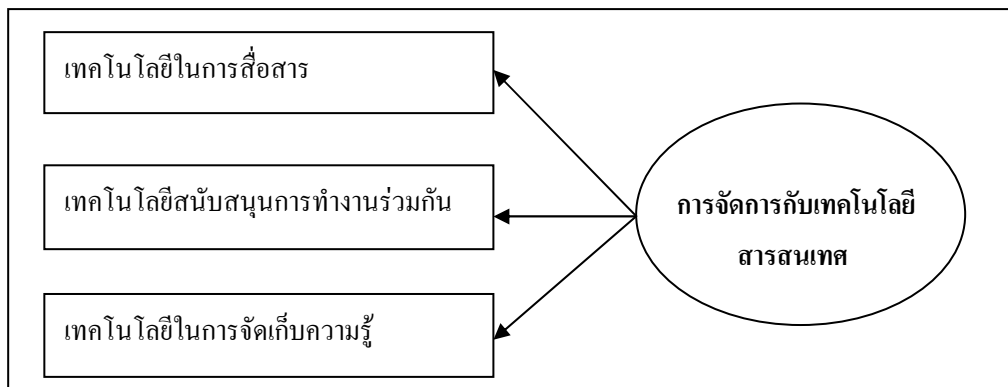
จากตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 7 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง (ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) ได้ องค์ประกอบการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ 3 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 3 เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากภาพที่ 3 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับเทคโนโลยี ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีในการสื่อสาร 2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ 3) เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้

2.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ เทคโนโลยีในการสื่อสาร

Marquardt and Reynolds (1994) ให้ความหมายเกี่ยวกับเทคโนโลยีในการสื่อสารในการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร หากมีเทคโนโลยีที่มีคุณภาพย่อมนำไปสู่คุณภาพในการติดต่อสื่อสารในที่สุด โดยองค์กรควรมีการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูล ต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ และช่วยในการตัดสินใจ

Hlupic, Pouloudi and Rzevski (2002) กล่าวว่า เทคโนโลยีในการสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เพราะหากการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพย่อม นำมาซึ่งความร่วมมือในการจัดการความรู้ของสมาชิก อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกในการใช้เทคโนโลยีย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องทำควบคู่กันไป

Farida Hasanali (2002) กล่าวว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบสำคัญหลายองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรม 3) โครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบ และ 4) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน และกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

Collison and Parcell (2004) ได้ศึกษาผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า มี องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (technology) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การนำวิดีโอ สไลด์ทัศน์ และการฝึกอบรมสื่อประสม มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรใน องค์กรให้ดีขึ้น และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ ตลอดจนการ สนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยน ความรู้ ป้ายนิเทศ ห้องอบรม ห้องประชุม เป็นต้น

Keyser (2004) กล่าวถึง เทคโนโลยีในการสื่อสารว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเป็นสื่อที่ช่วยในการติดต่อสื่อสารความรู้ในองค์กรได้อย่าง มีประสิทธิภาพ และมีบทบาทเพิ่มพูนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ยังถืออำนาจ ความสะดวกต่อการจัดการเรียนรู้ในองค์กร

Thomas & Christopher (2005) กล่าวว่าในบางองค์กรยังใช้การปิดประกาศโดยใช้กระดาษ ตามบอร์ดต่าง ๆ เพื่อสื่อสารข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ไปยังพนักงาน การปิดประกาศโดยใช้บอร์ดนี้เป็นการสื่อสาร แบบทางเดียวที่ไม่ส่งถึงเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาความไม่ทั่วถึงของการสื่อสาร และหากจะทำการ

สื่อสารข้อความบางอย่างแบบถึงตัวพนักงานเฉพาะบุคคลทั้งองค์กร ก็อาจต้องใช้ต้นทุนที่สูงและยังเสียเวลาอีกด้วย ในเรื่องนี้เทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดเวลาในการสื่อสารลงไป ได้หลายแบบ เช่น การใช้อีเมล (Email) การสร้างเว็บสื่อสารสำหรับพนักงาน (Employees' Portals) การสร้างเว็บ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและดูแลรักษาข้อมูลส่วนตัว (Employee Self Service) การสร้างเว็บเพื่อให้ผู้บริหาร สามารถจัดการและบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานได้ (Manager Self Service) การจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูล ทางโทรศัพท์สำหรับพนักงาน (Employee Call Center) การใช้การประชุมทางไกลด้วยวิดีโอ (VDO Conference) และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Business Process Improvement)

Franklin (2007) กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้จะเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ โดยมี เทคโนโลยี (technology) เป็นตัวเชื่อมต่อสื่อสารความรู้ ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์กร ดังนั้น องค์กรควรจัดหาอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีให้เพียงพอ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสร้างเครือข่าย ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

อนงค์ สระบัว (2552) ให้ความหมายเทคโนโลยีในการสื่อสารว่า เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนาระบบเทคโนโลยี การสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ การเพิ่มพูนการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) เพื่อเข้าถึงความรู้ และการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “เทคโนโลยีในการสื่อสาร” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการดำเนินการพัฒนาระบบ การส่งเสริมการสร้างเครือข่าย การติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในองค์กร ภายใต้บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวปัจจัยเทคโนโลยีในการสื่อสาร ประกอบด้วย 1) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ 2) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง 3) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำวิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมสื่อประสม มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น 4) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ และ 5) มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สำหรับการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ ป้ายนิเทศ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ

2.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการที่บุคลากรได้มีการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บในฐานข้อมูลมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ โดยอาศัยกลไกทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล และทันเวลา (Marquarde, 1996; and Albrecht, 2003) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอนของคณาจารย์ (สุกิจ แดงมีแสง

และ ขงยุทธ อิมอุไร, 2546) ซึ่งต้องมีความเหมาะสมและพอเพียง (Little; Quintas; and Ray, 2002) ต่อการสร้างประสิทธิภาพในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสถาบัน โดยในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ควรพิจารณา ดังนี้ (Marquarde, 1996) 1) กระตุ้นและส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อที่จะใช้เป็นทักษะในการค้นคว้าหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สร้างหรือขยายการสอน การฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยี 4) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าความรู้ทั้งในและนอกองค์กร 5) วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี 6) สร้างความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และ 7) เพิ่มความรับผิดชอบในการบริหารเทคโนโลยีและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

Dave (1997) กล่าวว่า การสร้างสังคมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) องค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้าไปช่วยในการทำงาน ย่อมสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และบุคลากรในองค์กรเองก็จะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การสร้างเว็บไซต์ เพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานกัน การนำเอาความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมาวางบนเว็บไซต์เพื่อให้พนักงานได้อ่านทุกวัน เป็นต้น หากในองค์กรมีการจัดการความรู้ (Knowledge management) อย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันของพนักงานตลอดเวลา ซึ่งจะไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development) ในที่สุด และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยส่วนใหญ่ ยังใช้เอกสารเป็นกระดาษ ซึ่งการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาบุคลากรทำได้ยาก หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรจึงมักถูกจำกัดอยู่ในกรอบของการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ปัจจุบันได้มีการนำระบบประเมินผลการทำงาน (Performance management system) มาใช้ในองค์กรขนาดใหญ่หลายองค์กร โดยระบบดังกล่าวจะช่วยในการกระจายและเชื่อมโยงเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key performance Indicator) จากผู้บริหารระดับสูงสุดไปจนถึงระดับล่างสุดได้ และเมื่อพนักงานถูกประเมินผลงานแล้วผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนการพัฒนาให้แก่แต่ละบุคคลได้ (Individual development plan) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานต่อไป

Gaynor (1999 อ้างถึงใน อาทิตยา เป็นัญญานนท์, 2545) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกันว่า หมายถึง การใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนในการทำงานร่วมกันโดยบุคลากรสามารถเข้าถึง และเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การใช้ข้อมูลร่วมกันผ่าน groupware, web board, web blog หรือ มีเว็บศูนย์กลางรวมความรู้ (Web portal) เพื่อทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่งความรู้ในหน่วยงาน และการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer assistant instructions: CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

Collison and Parcell (2004) กล่าวว่า เทคโนโลยี (technology) ที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยคนเป็นผู้ดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนให้คนทำงานร่วมกันได้โดยอาศัยเทคโนโลยีนั้น จะต้องมีการวางแผนร่วมกันของบุคลากรในองค์กรว่า จะใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนอย่างไร จะให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่งความรู้ในหน่วยงานได้อย่างไร และจะเรียนรู้ผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างไรนั่นเอง

Keyser (2004) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานว่า เป็นวิธีการที่องค์กรร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีดำเนินการให้องค์กรสามารถนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี การเข้าถึงแหล่งข้อมูล และการเรียนรู้ผ่านระบบร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

Thomas & Christopher (2005) ให้ทัศนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานไว้ว่า หลายองค์กรในประเทศที่พัฒนาแล้วได้นำเอาเทคโนโลยีไปช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานในหลาย ๆ ด้านคือ ระบบการบันทึกประวัติการติดต่อและให้บริการ (Case management system) โดยจะจัดเก็บข้อมูลของผู้รับบริการที่มาติดต่อใช้บริการแต่ละครั้ง เพื่อนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดปัญหาต่อไป การขจัดงานที่ไม่จำเป็นออกไปจากกระบวนการทำงาน (Non-Value Added) เพราะถือว่างานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ย่อมทำให้เกิดการสูญเสียทั้งเวลา กำลังคน และค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งการพัฒนาความสามารถในการทำงาน (Competency development) ปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่มาสับสนุนการพัฒนามูลากรได้อย่างถึงตัวบุคคล และสามารถเข้าไปศึกษาและพัฒนาความรู้ของตนเองได้โดยไม่จำกัดเวลา ซึ่งระบบที่มีการนำมาใช้มากขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบันก็คือ การเรียนผ่าน CD-Rom และ ด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านระบบเครือข่ายการสื่อสารที่ทำให้ส่งข้อมูลกันได้ทีละมาก ๆ และมีความเร็วมากขึ้น ทำให้สามารถใช้ระบบการเรียนออนไลน์ (e-Learning) ได้มากขึ้น ในขณะที่มีการพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อมาสสนับสนุนการพัฒนาศามารถในการทำงาน (Competency development system) ออกสู่ตลาดได้ทำให้แนวความคิดในการพัฒนามูลากรสามารถเป็นจริงขึ้นมาได้ง่ายขึ้น

อาทิตยา เป็นธัญญานนท์ (2545) ให้ทัศนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันในกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้และการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากไม่รู้จักใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์แล้วย่อจะไม่สามารถบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้ เทคโนโลยีจะถูกใช้เป็นที่กลยุทธ์ในการดำเนินงาน เป็นทั้งเครื่องมือสำหรับปฏิบัติงาน เป็นทั้งระบบที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถให้บริการและยังช่วยในการสร้างเสริมพันธมิตรทางธุรกิจให้มั่นคงมากยิ่งขึ้นด้วย สำหรับองค์กรที่ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีเป็นหลักนั้น เมื่อพิจารณาให้ถี่ถ้วนแล้วอาจพบว่าการปฏิบัติงานยังคงต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นอย่างมาก การที่จะให้งานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินการนักบริหารที่ทันสมัยจึงพยายามอย่างยิ่งที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและจัดการความรู้ขององค์กรของตนเอง

ดังนั้น จึงควรมีการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ได้ยากอย่างปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กรหลายด้าน ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายการสื่อสาร ความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และที่สำคัญคือผู้ใช้ โดยต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อให้ผู้ใช้เกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการ

ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ และมีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ดี โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, web blog 2) มีเว็บศูนย์กลางความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่งความรู้ในหน่วยงาน และ 3) มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer assistant instructions: CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

2.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ เป็นการมีเทคโนโลยีที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มาก สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Marquarde and Reynolds, 1994; and Cumming and Worley, 2001) อาทิ เครือข่ายภายในสถานศึกษา (intranet) หน้าแรกของเครือข่าย (Home Page) และช่องของข่ายงาน (Web Portal) ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา และระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) เป็นต้น (Little; Quintas and Ray, 2002) โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันเพื่อมาจัดเก็บไว้ และตรงตามความต้องการเมื่อนำความรู้นั้นมาใช้ สามารถพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคน ในการใช้ความรู้ โดยสมาชิกทุกคนมีโอกาสในการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2547) มีการช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน จะช่วยให้การแสวงหาความรู้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีผลดี (Marquarde, 1996)

Walsham (2001) กล่าวว่าไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่คำตอบที่แก้ปัญหาคาถการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถอธิบายความรู้ที่เป็น Tacit knowledge ที่ต้องผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์และความเชื่อใจของบุคลากรได้ ดังนั้น ความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและบุคลากร สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ขององค์กรคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวสู่รูปแบบองค์กรใหม่ที่เรียกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยอาศัยเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage technology) เพื่อนำความรู้ที่ได้จัดเก็บไว้ได้อย่างมีระบบ และสามารถนำมาให้บริการหรือเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว นั่นเอง

Bollinger & Smith (2001) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยในการจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ การบริการ และถ่ายทอดความรู้ สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรต่าง ๆ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งที่รับประกันความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพราะเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ

Keyser (2004) ให้แนวคิดในการจัดเก็บความรู้ ไว้ว่า เทคโนโลยีที่ใช้กันในปัจจุบันจึงถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล การแก้ไขเปลี่ยนแปลง การเรียกดูข้อมูล การประมวลผล การใช้งานร่วมกันแบบหลาย ๆ คน และการวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น มีค่าใช้จ่ายต่ำลง เพิ่มคุณค่า และประโยชน์ในการใช้งานข้อมูล และสารสนเทศที่ได้มาจะมีคุณภาพในการนำไปวิเคราะห์และใช้งานมากเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยียังสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการในการผลิตและการทำงาน

ให้มีต้นทุนที่ต่ำลง ใช้เวลาในการทำงานที่ลดลง และได้สินค้าหรือผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เทคโนโลยีจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง จะนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างไร ดังนั้น หากองค์กรมีระบบการจัดเก็บความรู้ไว้เพียงพอโดยทุกฝ่ายร่วมมือกันก็ย่อมจะส่งผลให้การนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาองค์กรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับ เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้ และการให้บริการความรู้ที่สะดวก รวดเร็วโดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการรวบรวม

ภราดร จินดาวงศ์ (2549) กล่าวถึง เทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) ไว้ว่าจะช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการจัดเก็บ โดยบุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการสร้างและจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำไปเผยแพร่หรือให้บริการแก่สมาชิกหรือผู้สนใจได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้ และการให้บริการความรู้ที่สะดวก รวดเร็ว ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ประกอบด้วย 1) มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ และจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้ 2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog 3) มีการให้บริการความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเวลา องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับเทคโนโลยี เสนอดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. เทคโนโลยีในการสื่อสาร	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏที่มีการดำเนินการพัฒนาระบบ การส่งเสริมการสร้างเครือข่าย การ ติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกใน องค์การ ภายใต้อาคารที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ร่วมกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อ เป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ 2) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้าง ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ ทั่วทั้งองค์การและเกิดการสร้างสรรค์อย่าง ต่อเนื่อง 3) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับ เพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำวิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมสื่อประสม มา ใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรในองค์การให้ดีขึ้น 4) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่จะช่วยทำ ให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ 5) มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการ ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สำหรับการ จัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยน ความรู้ ป้ายนิเทศ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ
2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏที่ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน การทำงานร่วมกัน บุคลากรสามารถ เข้าถึงแหล่งความรู้ และมีการเรียนรู้ผ่าน ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน ช่วยให้คนในองค์การสามารถ ประสานการทำงานกันได้ โดยอาจใช้ ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, web blog 2) มีเว็บศูนย์รวมความรู้ (Web Portal) เพื่อทำ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่ง ความรู้ในหน่วยงาน

ตารางที่ 5 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
2. เทคโนโลยี สนับสนุนการ ทำงานร่วมกัน		3) มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions :CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม
3. เทคโนโลยีในการ จัดเก็บความรู้	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ที่ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้ และการให้บริการความรู้ที่สะดวกรวดเร็ว	1) มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ และจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้ 2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog 3) มีการให้บริการความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเวลา

2.3 องค์ประกอบของ “การจัดการกับวัฒนธรรม”

2.3.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของ การจัดการกับวัฒนธรรม

2.3.1.1 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Katz and Kahn

Katz and Kahn (1978) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัตินอกเหนือบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองอย่างไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือและให้ความเป็นมิตรต่อเพื่อนร่วมงานพฤติกรรมนี้ถูกระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพียงส่วนน้อยเท่านั้น หรือเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่พฤติกรรมนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินการขององค์กร เนื่องจากถ้าขาดพฤติกรรมนี้แล้วระบบต่าง ๆ ขององค์กรจะไม่สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้น รวมถึงการจัดหรือขัดขวางวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรของตน

2.3.1.2 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Smircich

Smircich (1983) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวช่วยเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สิ่งสำคัญที่ผู้นำองค์กรควรเอาใจใส่และให้ความสำคัญคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การธำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดีงาน และการขจัดวัฒนธรรมที่จะขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร

2.3.1.3 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Cooke & Lafferty

Cooke & Lafferty (1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ การจัดการกับวัฒนธรรมจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานให้ความสำคัญถึงค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจ ได้รับความสำเร็จจากการทำงานมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive/ defensive styles) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งความต้องการความมั่นคง ยึดกฎระเบียบ ขอบบังคับพึ่งพาและคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และ 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive/ defensive styles) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะมุ่งเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากรมีผู้นำที่มุ่งเน้นงาน บุคลากรจะมีลักษณะชิงดีชิงเด่นกันในการทำงาน

2.3.1.4 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Schein

Schein (1992) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกับวัฒนธรรมว่า เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม เป็นการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในองค์การในการจัดการกับปัญหาทั้งภายนอกและภายในองค์การ จนวิธีการปฏิบัตินั้นถือเป็นแบบแผน ค่านิยมถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติต่อไป ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึง คือ รูปแบบหรือลักษณะของวัฒนธรรมที่จะสร้างหรือยอมให้เกิดขึ้นในองค์การ รวมถึงมีวิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้วัฒนธรรมที่พึงปรารถนาอยู่

2.3.1.5 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Davenport and Prusak

Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการการบริหารจัดการจัดการความรู้ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างให้มียากที่สุด วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ ต้องจัดหรือจัดวางวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรค และ ต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ

2.3.1.6 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Parker

Parker (2000) ได้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดการกับวัฒนธรรมว่า เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นแบบแผนของการกระทำทั้งที่โดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจร่วมกันของบุคลากรในองค์การภายใต้ความเชื่อ ค่านิยมบรรทัดฐานและภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากในอดีต ดังนั้น การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ ขณะเดียวกันก็หาแนวทางขจัดวัฒนธรรมที่ไม่ดีไม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ

2.3.1.7 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Ogbonna and Harris

Ogbonna and Harris (2000) ศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ (leadership style) วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) และผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพโดยศึกษาในบริษัท UK พบว่าภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การจะเชื่อมโยงถึงผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การนั้นๆ อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยง

ระหว่างภาวะผู้นำและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพถูกทดสอบอย่างเป็นอิสระต่อกัน จากการศึกษาทั้ง 3 แนวคิดมีความสัมพันธ์กันเล็กน้อย ซึ่งการศึกษายังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากสื่อกลาง คือ วัฒนธรรมองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะว่า การจัดการกับวัฒนธรรมในองค์กรจะต้องให้ความสนใจกับกระบวนการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร การสร้างเสริมวัฒนธรรมที่ดีงาม ให้คงอยู่ การไม่ยอมรับวัฒนธรรมที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค สร้างทีมงาน และส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กร

2.3.1.8 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ Robbins

Robbins (2001) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดการด้านวัฒนธรรมว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่อย่างเป็นทางการของบุคลากรที่องค์กรกำหนดให้ แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานที่ทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง และบุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีงามและสอดคล้องกับบริบทหรือภาระงานของสมาชิกในองค์กร

2.3.1.9 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ George and Jones

George and Jones (2002) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่และเป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนด แต่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จ เป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้นำควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร การสร้างทีมงาน และจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงาน

2.3.1.10 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549) กล่าวว่า ว่า ในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ควรคำนึงถึงการจัดการในองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ **“การจัดการความรู้ = คน + เทคโนโลยีสารสนเทศ + งาน + วัฒนธรรม + บรรยากาศ”** (KM = P + IT + T + C + C หรือ knowledge management = people + information technology + task + culture + climate) ซึ่งในการจัดการกับวัฒนธรรม (C) มีจุดมุ่งหมายให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเอื้อหนุนให้การจัดการความรู้ทั้งที่เป็น explicit knowledge และ tacit knowledge เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ลดหรือขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการจัดการความรู้ลง ซึ่งวัฒนธรรมในองค์กรนั้นอาจจำแนกเป็นสี่ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบราชการหรือแบบสายบังคับบัญชา (hierarchy culture) ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ความมีเสถียรภาพ ความสามารถในการทำรายได้ และความปรองดอง 2) วัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขันได้ ความมีประสิทธิผล ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ และความมุ่งมั่นเพื่อชัยชนะ 3) วัฒนธรรมแบบกลุ่มร่วม (clan culture) ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นความร่วมมือ ความมีส่วนร่วม ความเป็นทีม และความภักดีต่อองค์กร 4) วัฒนธรรมแบบก้าวหน้า (adhocracy culture) ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้า โดยมีข้อสังเกตว่า วัฒนธรรมที่จะเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลคือวัฒนธรรมที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปจากวัฒนธรรมแบบราชการตามลำดับ จนถึงระดับสุดท้ายคือวัฒนธรรมองค์กรแบบก้าวหน้า

2.3.1.11 องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ตามทัศนะของ ขสพล เหลืองโสมนภา และ ศาคร พร้อมเพราะ

ขสพล เหลืองโสมนภา และ ศาคร พร้อมเพราะ (2551) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการกับวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) การทำงานเป็นทีม 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) วิสัยทัศน์ร่วม 5) การเคารพผู้อื่น และ 6) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 5 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นทัศนะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ 7 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

หมายเหตุ ผู้วิจัยได้ใช้หมายเลขของแหล่งอ้างอิง 2.3.1.1 – 2.3.1.8 แทนการระบุชื่อของนักวิชาการหรือแหล่งอ้างอิงตามลำดับที่กล่าวมาข้างต้น

ตารางที่ 6 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อย การจัดการกับวัฒนธรรม

องค์ประกอบย่อยการจัดการกับวัฒนธรรม	2.3.1.1	2.3.1.2	2.3.1.3	2.3.1.4	2.3.1.5	2.3.1.6	2.3.1.7	2.3.1.8	2.3.1.9	2.3.1.10	2.3.1.11	รวม
1. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		8
2. การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค	✓				✓	✓	✓			✓		5
3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม		✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	7
4. แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา			✓									1
5. แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว			✓									1
6. การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ					✓							1
7. การทำงานเป็นทีม						✓	✓		✓		✓	4
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม						✓	✓		✓		✓	4
9. จัดสภาพแวดล้อมในองค์การให้เอื้อต่อการทำงาน									✓			1
10. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้											✓	1
11. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม											✓	1
12. การเคารพผู้อื่น											✓	1
รวม	2	2	3	2	3	5	5	1	4	2	6	35

จากตารางที่ 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 12 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) ได้ องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมในการพัฒนา 3 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

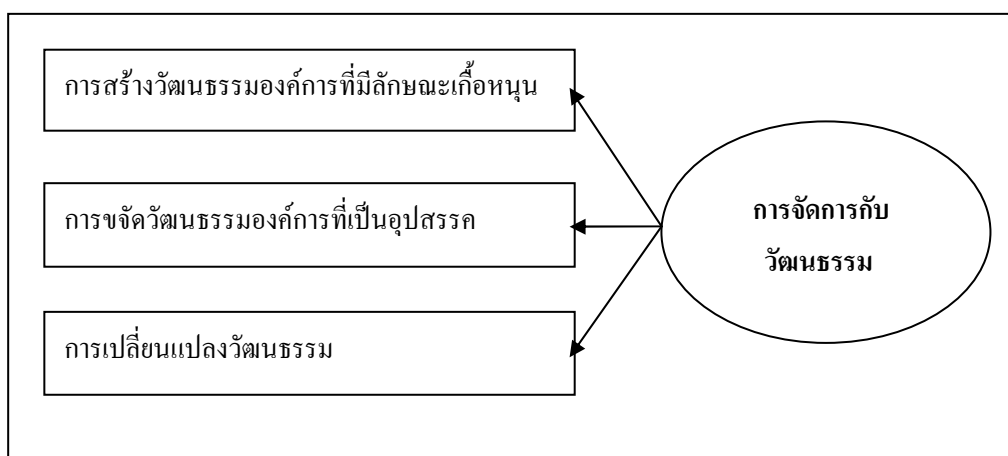
องค์ประกอบที่ 1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน (clan culture creating)

องค์ประกอบที่ 2 การขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค (organization culture eliminating)

องค์ประกอบที่ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (culture changing)

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบ มีส่วนร่วมในการพัฒนา

ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม

จากภาพที่ 4 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับวัฒนธรรม ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน 2) การขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค และ 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

2.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน

วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อความเจริญงอกงาม ทั้งด้านความคิดความรู้สึก แล้วแสดงออกให้เห็นเป็นวิถีชีวิตของส่วนรวม สำหรับความหมายของวัฒนธรรมในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) คือ ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความก้าวหน้าของชาติและ ศีลธรรมอันดีของประชาชน

วัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์และแรงบันดาลใจ มีความผสมผสานและร่วมกันของบุคคลในองค์กร (Crak & Neive, 1992) ค่านิยมเป็นรากฐานความเชื่อร่วมกันของการให้คุณค่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การให้คุณค่าในเรื่องของความขยันในการทำงาน ความซื่อสัตย์

จงรักภักดี ความคาดหวังเป็นความรู้สึกร่วมกันว่า ควรจะทำอะไรหรือ ไม่ควรจะทำอย่างไรเมื่ออยู่ร่วมกัน เช่น คาดหวังว่าบุคคลในองค์กร มีความเกรงใจต่อกัน มีความเคารพต่อกันมีความจริงใจต่อกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ที่จะทำงานร่วมกัน อุดมการณ์และแรงบันดาลใจเป็นเป้าหมายอุดมคติในภารกิจขององค์กรร่วมกัน เช่น การเสียสละเพื่อส่วนรวม การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสูงสุดอย่างมีคุณธรรม

ยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างไม่มีการจำกัด ความรู้ใหม่ ๆ ถูกพัฒนาเพิ่มขึ้นและนำกลับไปใช้ใหม่ การที่องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น กระบวนทัศน์ ทัศนคติ วิทยาศาสตร์ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรม ในด้านวัฒนธรรมนั้น ผู้นำองค์กรหรือสถาบันจะต้องรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็น (Metsa-Simola, 2002) แต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตการณ์หรือผลเสียหายให้แก่องค์กรหรือสถาบันได้ ในทางกลับกันถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรหรือสถาบัน ก็จะมีผลทำให้องค์กรหรือสถาบันประสบความสำเร็จและเจริญงอกงามวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กร จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กร มีความภาคภูมิใจ มีความฮึกเหิม กล้าคิดกล้าทำ รักและผูกพันในองค์กร เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และองค์กร

วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุนให้การจัดการความรู้ทั้งที่เป็น explicit knowledge และ tacit knowledge เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ลดหรือขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการจัดการความรู้ลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2549) โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสื่อสารแนวราบ เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าความเคารพเชื่อฟัง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (lateral thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) และการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูล หลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจ ความรู้สึกและอารมณ์ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในคน จะช่วยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ (ทอง บ.ก. วิชาการ, 2546) และกำหนดให้มีการให้รางวัลเพื่อเพิ่มแรงจูงใจด้วย

Gordon (1999) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน ว่า บุคลากรในองค์กรจะมีความกล้าคิดค้น กล้าเสี่ยง กล้าทดลองสิ่งแปลกใหม่และ โอกาส มีความคาดหวังในผลงานอย่างชัดเจน มุ่งเน้นในตัวบุคคลให้เคารพสิทธิในตัวบุคคล สนับสนุนไม่คาดหวังมาก มุ่งเน้นในตัวผลงานการปฏิบัติงาน ความสำเร็จและเน้นที่ผลงานเป็นสำคัญ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงและพัฒนาขอบโอกาสในการพัฒนา มีการจัดระบบรางวัลตอบแทนกับพฤติกรรมที่สมควร ได้รับรางวัลและประเภทของรางวัลที่เสนอให้ และมีระบบของการตัดสินใจเพื่อลดความขัดแย้ง

Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงในจารุวรรณ ประดา, 2545) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน ว่า สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของ

บุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

Deal and Kennedy (1982) กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมี ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือมีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจนในการ มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่น ให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์การ มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เช่น การมีสมุดพก หรือบัตรวัฒนธรรมองค์การติดตัวพนักงาน

วินซ์ มีชาติ (2548) กล่าวว่า การนำระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์การ (Reward System) จะเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รางวัล องค์การต้องการให้พนักงานมีวัฒนธรรม แบบใดก็ให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นไปตามวัฒนธรรมที่องค์การต้องการ ระบบการให้รางวัลจะเป็นวิธีการที่อยู่บน หลักของทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หากองค์การวางระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีพฤติกรรม สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การก็จะทำให้องค์การสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่องค์การต้องการไว้ได้ ระบบการให้รางวัลนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำองค์การด้วย เพราะผู้ที่มีบทบาทในการให้รางวัลอย่างมาก ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การ ทั้ง 2 ส่วนนี้จะต้องประสานกันการให้รางวัลในองค์การอาจทำได้หลายประการ เช่น การพิจารณาความคิดความชอบ การให้รางวัลพิเศษ ตลอดจนการแสดงผลต่าง ๆ ที่แสดงถึงการยอมรับและให้ความสำคัญกับบุคคลและพฤติกรรมที่องค์การ (ยูดี เกตุสัมพันธ์, 2546; บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่มีลักษณะเกื้อหนุน” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความตระหนักถึง วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ร่วมกันสร้างบรรยากาศของการเปิดเผย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีส่วนร่วม ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน ประกอบด้วย 1) องค์การมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของ การดำเนินการเรื่องจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับบุคลากร 2) หัวใจขององค์การมีการสร้าง บรรยากาศของการเปิดเผยและไว้วางใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) องค์การส่งเสริมและให้ การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ 4) ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจและ ควบคุมองค์การแบบมีส่วนร่วม 5) จัดระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม และ 6) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร

2.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค

Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรคต่อ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดขึ้นได้หลายประการ ในการเอาชนะอุปสรรคหรือตัวเสียดทาน มีดังนี้

อุปสรรค/ ตัวเสียดทาน	แนวทางแก้ไข
ความไม่ไว้วางใจ	จัดประชุมแบบพบปะกันจริง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ
ความคิดแยกทางวัฒนธรรม	การทำงานเป็นทีม การสลับเปลี่ยนงาน
การไม่มีเวลาที่จะพบปะกัน	หาเวลา และสถานที่สำหรับการถ่ายทอด ความรู้เช่น จัดห้องสนทนา ทำรายงาน การ ประชุม
ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอด ไม่มีความสามารถเพียงพอในการซึมซับความรู้	สอนให้บุคลากรมีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญเรียนรู้ รับบุคลากรที่เปิดใจรับความคิดใหม่
การเชื่อว่าความรู้เป็นสิ่งพิเศษสำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้น	สร้างวิธีการเข้าถึงความรู้แบบไม่เรียงลำดับจากบนลงล่างซึ่งให้เห็นว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานภาพของคนที่เป็แหล่งความรู้
ความไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือการไม่ชอบขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการชอบทำงานร่วมกัน

วัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษานั้น โดยทั่วไปไปแล้วเน้นในเรื่องของการใช้ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของกลุ่ม (Kuh and White, 1988) ความแตกต่างของวัฒนธรรมในอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้อง จำแนกได้ตามลักษณะของศาสตร์สาขาวิชา พันธกิจ โครงสร้างสถาบัน คุณลักษณะอาจารย์และนักศึกษา ระบบอุดมศึกษาสากล ประวัติศาสตร์ และการเมืองการปกครอง วัฒนธรรมที่หล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมอุดมศึกษา และมีความสำคัญต่อการบริหารความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจึงได้แก่ วัฒนธรรมอาจารย์ วัฒนธรรมวิชาการ และวัฒนธรรมสถาบัน (Clark & Neave, 1992)

1) วัฒนธรรมอาจารย์ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างกัน ทางด้านความเชื่อ ความคิดทัศนคติ และความถนัด จึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมย่อยขึ้นมา คือ วัฒนธรรมของวิชาชีพและสาขาวิชา ซึ่งแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ต่างกัน ดังนั้นวัฒนธรรมของวิชาชีพและสาขาวิชาจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการจำแนกกลุ่มของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาถูกหล่อหลอมด้วยหลายวัฒนธรรม แต่วัฒนธรรมที่เป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ที่แสดงออกของอาจารย์ คือ วัฒนธรรมสาขาวิชา (Ruscio, 1987) อาจารย์จะผูกพันกับวิชาที่เรียนและสอน และมักจะยึดติดไม่เปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

2) วัฒนธรรมวิชาการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมวิชาการ ด้านความเชื่อถือ พันธกิจ และพฤติกรรมของประชาคมอุดมศึกษา คือ รูปแบบสถาบันและระบบอุดมศึกษาสากล ลักษณะที่ปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ (Kuh and White, 1988) 1) ความซื่อสัตย์ในดีปัญญา ความมีคุณธรรม ความใจกว้าง เปิดเผย 2) ความมีอิสระในการสอน การเรียนรู้และวิจัย 3) ความเป็นชุมชนอุดมศึกษาของผู้มีความรู้วิชาการและวิชาชีพ และ 4) ความเชื่อและการรับรู้ในเรื่องคุณภาพว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า

3) วัฒนธรรมสถาบัน เป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ต่อไปนี้ คือ พันธกิจและจุดมุ่งหมายของสถาบัน ขนาดของสถาบัน ความซับซ้อนของโครงสร้างสถาบัน อายุของสถาบัน ประวัติ สถาบันและทำเลที่ตั้งของสถาบัน (Kuh and White, 1988) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้วัฒนธรรมสถาบันแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน

Daft (2002) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค ว่า เน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เจริญ ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน

Green and Baron (1993) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค ว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้จากประวัติศาสตร์ หรือเรื่องราวขององค์การนั้น ๆ ในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต ช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด เป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา และวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ทำให้สมาชิกได้รู้ถึงลักษณะเด่น ๆ และค่านิยมขององค์การ ถ้าหากยังมีการกำหนดวัฒนธรรมที่เด่นชัดมาก ก็จะทำให้สมาชิกได้รับรู้ถึงแนวทางการปฏิบัติขององค์การได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากยิ่งขึ้น

สมใจ ลักษณ์ะ (2543) กล่าวว่า วัฒนธรรมเพื่อการอยู่รอดขององค์การเพื่อการเติบโตสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ จำเป็นต้องมีความคิด ความเชื่อ และแนวนโยบายร่วมกัน เป็นวัฒนธรรมที่พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยีและทันต่อการสนองความต้องการของผู้รับบริการ เช่น รับวัฒนธรรมการทำงานแบบองค์รวม (total quality management) บุคลากรพอใจที่จะลดขั้นตอนการทำงาน และปรับปรุงคุณภาพการผลิตบริการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี สร้างความทันสมัยปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก การสร้างวัฒนธรรมความทันสมัยให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นต้น

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ลดขั้นตอนหรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ลดการแข่งขันและลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค ประกอบด้วย 1) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder) 3) ลดการแข่งขันกันเองภายใน แต่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันกับองค์การภายนอก 4) ลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม (controller) ของผู้บริหาร แต่ใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การเป็นเครื่องมือควบคุม

2.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การ ปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ที่ยังถือว่าความรู้คืออำนาจ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่มีการจำกัด ความรู้ใหม่ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างมากและรวดเร็วและความรู้ที่ได้รับการพัฒนานี้ก็นำกลับไปใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด ดังนั้น การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยทัศน กลยุทธ์ในการบริหารและการทำงาน โครงสร้างองค์การและที่สำคัญอย่างยิ่ง คือวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์และเอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด

ดังนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องรู้ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในสิ่งที่จมอยู่ใต้น้ำ (Gonzales, 1978 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546) ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็นแต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ หรือผลเสียร้ายแรงแก่องค์กรได้ ดังนั้น ถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้าง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ก็จะมีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้โดยเฉพาะในด้านของการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลรู้ซึ่งถึงทิศทางการประพฤติและปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และส่งผลถึงตนเอง นอกจากนี้ ความสำเร็จจากการจัดการความรู้จากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความภาคภูมิใจ ฮึกเหิม กล้าคิด กล้าทำ รัก และเกิดจิตสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของอีกด้วย

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญ คือ 1) ควบคุมพฤติกรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคคลจะดำเนินไปตามค่านิยม ความคาดหวัง อุดมคติ และปทัสถานของสังคม 2) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงปทัสถาน (Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง คือ ความกล้าเสี่ยง การให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอกการมีเป้าหมายร่วมกัน ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ และความเชื่อในการลงมือกระทำ และ 3) บังคับความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์, 2542)

ประโยชน์ของการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร คือ 1) เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นทางการ 2) เป็นตัวจัดระเบียบขององค์กร 3) เป็นเป้าหมายหลอมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ 4) เป็นตัวควบคุมสังคมที่ไม่เป็นทางการ

แนวทางในการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนี้ 1) ศึกษารูปแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรม 2) วิเคราะห์ประวัติขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์วัฒนธรรม 3) สร้างปรัชญา อุดมการณ์ วิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ลงมือเปลี่ยนแปลง 5) วัดผล/ประเมินผล และปรับปรุง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อการอยู่รอด Ouchi (1981 อ้างถึงใน Luthans, 1992) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ว่า ความเห็นพ้องของกลุ่มบุคคลมีอิทธิพลสำคัญต่อการยอมรับหรือเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง วิธีที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้สำเร็จ จะต้องเริ่มจากการให้ทุกคนเห็นพ้องกัน โดยใช้ความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มบุคคล สื่อสารและเน้นความไว้วางใจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารได้ผลดียิ่งขึ้นในสถานการณ์ที่มีความไว้วางใจสูง ดังนั้นการเปิดเผยและความไว้วางใจ จึงมีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้ และบรรลุผลสำเร็จ ประชาสัมพันธ์ให้ความเชื่อมั่นและแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างทักษะ และเน้นการอบรมให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าคนเข้าใจและยอมรับความเปลี่ยนแปลงแล้ว แต่บ่อยครั้งพวกเขาไม่มีทักษะ ขาดความสามารถที่จำเป็น เพื่อให้แผนงานใหม่นั้นบรรลุได้ นี่คือ ข้อจำกัดอันสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ให้เวลาเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคคลต้องใช้เวลามากในการที่จะคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้เวลาแก่สมาชิกของตน กระตุ้นให้คนประยุกต์ความคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับโลกและสภาพแวดล้อมโดยรอบ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สำเร็จส่วนใหญ่มักจะถูกปรับและประยุกต์โดยคนในวัฒนธรรมนั้นให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมประจำเฉพาะตน ดังนั้น ผู้บริหารที่พยายามเปลี่ยนแปลงควรทำการชี้แนวคิดของการ

เปลี่ยนแปลง เช่นชี้ว่า การเปลี่ยนแปลงมุ่งไปทางไหน และเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้คนปรับประยุกต์แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงตามที่เขาเห็นว่าเหมาะสม นอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ที่ควรนำมาประยุกต์ประกอบใช้ตามสถานการณ์ด้วยก็คือ ความเห็นพ้อง ความไว้วางใจต่อกัน การสร้างทักษะ ความอดทน และความยืดหยุ่น เพื่อทำให้เกิดประโยชน์มากขึ้นในการพยายามแก้ปัญหาที่ยุ้งยากและซับซ้อน (วรณารถ แสงมณี, 2544)

Black and Porter (2000) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ว่าในปัจจุบัน ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางเริ่มจากทำการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง ทำการปรับโครงสร้าง และปรับองค์กรให้เหมาะสม สร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจิตใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

Kilmann (1985 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ คือ 1) การทำให้กระจ่างในปทัสถานที่เป็นจริง (surfacing actual norms) อาจใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้สมาชิกในองค์กร ได้ร่วมกันระบุปทัสถาน que เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติ และการกระทำของพวกเขา 2) ทำให้เกิดความชัดเจนในทิศทางใหม่ (articulating new directions) โดยให้สมาชิก ร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร 3) สร้างปทัสถานใหม่ (establishing new norms) โดยให้สมาชิก ร่วมกันพัฒนาปทัสถาน que เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร 4) วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม (identifying culture gaps) que เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง 5) ปิดช่องว่างของวัฒนธรรม (closing culture gaps) โดยการกำหนดเงื่อนไข การยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้นและพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

Robbins (2000) ได้เสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สำเร็จ มีขั้นตอนดังนี้ 1) วิเคราะห์วัฒนธรรม โดยอาจรวมการตรวจสอบวัฒนธรรมเพื่อการประเมินวัฒนธรรมในปัจจุบัน การเปรียบเทียบวัฒนธรรมปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ และประเมินช่องว่างเพื่อระบุว่า องค์ประกอบใดบ้างของวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง 2) คณะผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้บุคลากรเข้าใจชัดเจนว่า การอยู่รอดขององค์กรจะต้องถูกคุกคาม ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลง 3) คณะผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการจัดเกลาทางสังคม และประเมินค่าระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่สนับสนุนค่านิยม ใหม่ ๆ

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโอกาสได้ร่วมกันกำหนดปทัสถาน ร่วมวิเคราะห์ ทิศทางขององค์กร สามารถวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม และกำหนดเงื่อนไขในการยอมรับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สมาชิกในองค์กร ได้ร่วมกันระบุปทัสถาน (norms) que เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงาน 2) ให้สมาชิก

ร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางขององค์กรและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร 3) ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาปทัสถาน (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร 4) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง 5) มีการกำหนดเงื่อนไขการยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้น และพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

ตารางที่ 7 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับวัฒนธรรม

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความตระหนักถึงวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ร่วมกันสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีส่วนร่วมส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1) องค์กรมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับบุคลากร 2) ทั้งทั้งองค์กรมีการสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยและไว้วางใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร 4) ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจและควบคุมองค์กรแบบมีส่วนร่วม 5) จัดระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม 6) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร
2. การจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ลดขั้นตอนหรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ลดการแข่งขันและลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม	<ol style="list-style-type: none"> 1) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ 2) ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder) 3) ลดการแข่งขันกันเองภายใน แต่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันกับองค์กรภายนอก 4) ลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม (controller) ของผู้บริหาร แต่ใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรเป็นเครื่องมือควบคุม

ตารางที่ 7 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับวัฒนธรรม (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโอกาสได้ร่วมกันกำหนดคปที่สถาน ร่วมวิเคราะห์ทิศทางขององค์การ สามารถวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม และกำหนดเงื่อนไขในการยอมรับวัฒนธรรมใหม่	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันระบุคปที่สถาน (norms) ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงาน 2) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางขององค์การและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ 3) ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาคปที่สถาน (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์การ 4) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง 5) มีการกำหนดเงื่อนไขการยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้น และพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

2.4 องค์ประกอบของ “การจัดการกับคน”

2.4.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของ การจัดการกับคน

2.4.1.1 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ Knowles

Knowles (1974) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารคนในองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ว่า ประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การหาความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ 4) การสร้างทีมงาน และ 5) การกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้

2.4.1.2 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ Marquardt and Reynolds

Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่าองค์การต้องมีการจัดการกับคนทั้งในเรื่องของการพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การให้สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกัน

2.4.1.3 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ Farida Hasanali

Farida Hasanali (2002) ได้กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้คือ โครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดทีมงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.4.1.4 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ Hlupic; Pouloudi and Rzevski

Hlupic, Pouloudi and Rzevski (2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การในการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบด้านคนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้้องค์การจะประสบความสำเร็จใน

การจัดการความรู้ได้ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร

2.4.1.5 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ Collison and Parcell

Collison and Parcell (2004) กล่าวว่าผลสำเร็จของการจัดการความรู้ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยเฉพาะองค์ประกอบของคนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีการสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง เพื่อนำมาซึ่งองค์ความรู้ต่างๆ ในองค์กร

2.4.1.6 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ Debowsky

Debowsky (2006) ได้กำหนด 5 Ps ของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (The five Ps of Strategic Knowledge management) โดยกล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการพัฒนาระบบ ต้องอาศัยการวางแผนทางของ 5 ระบบหลัก เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่สมบูรณ์ในการจัดตั้งองค์กร สิ่งเหล่านี้ถูกเรียกว่า 5Ps โดยมีคนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ กล่าวคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรทั้งหมดเป็นที่ยอมรับว่ากลยุทธ์ความรู้จำเป็นต้องอาศัยคน คนที่มีความรู้ เพราะคนเป็นผู้จัดการระบบและกระบวนการ ความมุ่งมั่นในกระบวนการสร้างความรู้เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จ โดยรวมของพวกเขา พวกเขาต้องมั่นใจว่าการจัดการความรู้เป็นความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่า การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ซึ่งกระตุ้นการแพร่กระจายความรู้ สามารถพัฒนาผ่านจุดศูนย์กลางความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ชุมชนทางสังคมอื่น ๆ ผู้เข้าร่วมต้องมั่นใจว่าพันธมิตรทางความรู้มีประโยชน์ต่อระบบสังคม เศรษฐกิจ และการขนส่งบำรุง อีกนัยหนึ่ง ข้อความที่เป็นความรู้จะได้รับการสนับสนุน โดยกระบวนการทรัพยากรมนุษย์และอุดมการณ์ และโดยผู้นำทุกระดับที่ถูกจัดไว้ในองค์กร การเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญขององค์กรจะทำหน้าที่เป็นอิทธิพลสำคัญที่จะทำให้คนตอบสนองต่อการจัดการความรู้

2.4.1.7 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ Franklin

Franklin (2007) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยคน (people) เป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก การแสวงหา สร้าง จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร

2.4.1.8 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์

กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรด้านบุคลากรมีความสำคัญที่ใช้ความรู้ ในองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ การสร้างทีมงานในองค์กร และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2.4.1.9 องค์ประกอบ การจัดการกับคน ตามทัศนะของ วิโรจน์ สารัตนะ

วิโรจน์ สารัตนะ (2549) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดการกับคน (P) ว่ามีจุดมุ่งหมายให้มีการนำความรู้ซ่อนตัวหรือความรู้ส่วนบุคคล (tacit/personal knowledge) ที่มีอยู่มาใช้ (use) ให้เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์ (create) ความรู้ใหม่ จากกระบวนการแปลง tacit knowledge ให้เป็น tacit knowledge และกระบวนการแปลง tacit knowledge ให้เป็น explicit knowledge ซึ่งอาจนำเอากระบวนการเชิงมนุษย์หรือเชิงสังคมมาใช้ เช่น การจัดกิจกรรมการเล่าเรื่อง (storytelling) การจัดกิจกรรมสนทนาเรียนรู้ (learning conversation) การจัดกิจกรรมเสวนาพาที (dialogue) การจัดกิจกรรมสะท้อนกลับ (reflection) การจัดให้มีกลุ่มเรียนรู้ (learning sets) การจัดให้มีกลุ่มเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action learning) การจัดให้มีชุมชนความรู้หรือเรียนรู้ (knowledge/learning community) การจัดให้มีภาวะผู้นำเครือข่ายหรือเครือข่ายความรู้ (network leaderships/knowledge networks) และการจัดกลุ่มบริหารตนเองเพื่อการเรียนรู้ (learning self managed group) เป็นต้น

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 9 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นทัศนะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ที่ 8 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

หมายเหตุ ผู้วิจัยได้ใช้หมายเลขของแหล่งอ้างอิง 2.4.1.1 – 2.4.1.9 แทนการระบุชื่อของนักวิชาการหรือแหล่งอ้างอิงตามลำดับที่กล่าวมาข้างต้น

ตารางที่ 8 สักระยะห้องค์ประกอบย่อย การจัดการกับคน

องค์ประกอบย่อย การจัดการกับคน	2.4.1.1	2.4.1.2	2.4.1.3	2.4.1.4	2.4.1.5	2.4.1.6	2.4.1.7	2.4.1.8	2.4.1.9	รวม
1) การพัฒนานุเคราะห์	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		7
2) การสร้างทีมงาน	✓		✓	✓	✓			✓		5
3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน		✓		✓			✓	✓		4
4) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	✓									1
5) การหาความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้	✓									1
6) การกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้	✓									1
7) การมีส่วนร่วมของบุคลากร		✓								1
8) การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้						✓				1
9) การสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้						✓				1
10) กระบวนการเชิงมนุษย์หรือเชิงสังคม									✓	1
11) การจัดกลุ่มบริหารตนเองเพื่อการเรียนรู้									✓	1
รวม	5	3	2	3	2	2	2	3	2	24

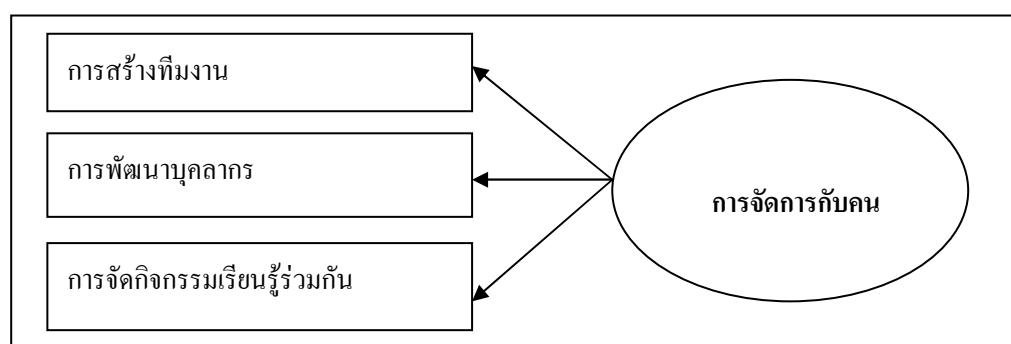
จากตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบการจัดการกับคน พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 11 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง (ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) ได้ 3 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างทีมงาน

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนานุเคราะห์

องค์ประกอบที่ 3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับคน ดังภาพ ที่ 5



ภาพที่ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับคน

จากภาพที่ 5 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบ การจัดการกับคนที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างทีมงาน 2) การพัฒนา บุคลากร และ 3) การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน

2.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การสร้างทีมงาน

Varney (1977) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้น ได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์กรในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Woodcock & Francis (1994) กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน Woodcock & Francis เห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกัน จะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งคล้ายคลึงกับ

Shermerhorn Hunt & Osborn (1994) กล่าวว่า การสร้างทีมงานว่า หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงาน อยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

Liebowitze & Beckman (1998) ให้ทัศนะว่า การกำหนดระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เน้นการให้มีอำนาจ ความเป็นทีม ความเป็นเจ้าของของกระบวนการจัดการความรู้ อาจอาศัยคำถาม เช่น ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการคืออะไร เทคโนโลยีที่เรามีปัจจุบันมีอะไรบ้าง มีการจัดการกันอย่างไร ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ภายในองค์กรอะไรบ้างที่สามารถจะใช้ได้ เทคโนโลยีและระบบการจัดการอะไรที่เราต้องการนำเสนอ การฝึกอบรมและการพัฒนาอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการสร้างทีมงาน และการฝึกอบรมและการพัฒนาอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับทีมผู้จัดการความรู้

Knowles (1974) กล่าวถึง การสร้างทีมงานว่าเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้น ได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยมีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง รวมถึงการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน

Farida Hasanali (2002) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กล่าวคือ มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม และมีการจัดการตนเอง เน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม

Hlupic, Pouloudi and Rzevski (2002) ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมกันเป็นทีม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีภารกิจที่ต้องทำ เช่นเดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงาน สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายร่วมมือ ซึ่งการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย “การทำงานเป็นทีม” จึงเป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน มีผลการทำงาน (Performance)

Collison and Parcell (2004) ให้ทัศนะเกี่ยวกับมโนทัศน์ในการสร้างทีมงานว่า เป็นการเพิ่มการเน้นในการช่วยเหลือ ทีมงานให้บรรลุผลการทำงานให้สำเร็จในการทำงานแบบเป็นทีม ต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมและกระบวนการของงานต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมงาน โดยมีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่ที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการทำหน้าที่ในกลุ่ม ตลอดจนมีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง รวมถึงการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน

กานต์สุดา มาจะศิริานนท์ (2546) ให้ทัศนะว่า การสร้างและพัฒนาทีมงานเป็นวิธีการทางหนึ่งที่ใช้ประกอบการเรียนรู้ของคนในองค์กร แต่คนในองค์กรส่วนใหญ่จะผ่านช่วงเวลาการทำงานมาแล้ว ซึ่งการจะให้บุคคลเหล่านี้ที่มีทั้งทักษะ ความรู้ ความชำนาญการอยู่แล้ว มาเรียนรู้เรื่องการทำงานเป็นทีมจึงเกิดคำถามว่า ทุกวันนี้งานที่ทำก็ได้อยู่แล้ว ไม่มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมาเรียนรู้เรื่องพวกนี้ด้วย จึงเป็นที่มาของการต่อต้านและการปิดกั้นตนเองต่อการเรียนรู้ ดังนั้น จึงควรมีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง รวมถึงการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน ตลอดจนมีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2545) กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีม การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร (สมาชิกทีม) สามารถแบ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมได้ ดังนี้ 1) การสื่อสารแบบรวมศูนย์ ได้แก่ การสื่อสารแบบลูกโซ่ การสื่อสารแบบตัว Y และการสื่อสารแบบวงล้อ 2) การสื่อสารแบบกระจาย ได้แก่ การสื่อสารแบบวงกลม และการสื่อสารแบบทุกช่องทาง ซึ่งทีมจะต้องมีระบบการสื่อสารที่มีความคล่องตัวและทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจเพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และบรรลุเป้าหมายของทีม ซึ่งเราจะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ระยะห่าง การกระจาย ศูนย์รวม ความอึดตัว และความเป็นอิสระในการสื่อสาร การตัดสินใจเป็นกระบวนการพิจารณาปัญหา สภาพแวดล้อม และกำหนดทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การตัดสินใจเป็นงานสำคัญในทุกองค์การที่บุคคลต่าง ๆ จะต้องปฏิบัติตามขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตน การตัดสินใจของกลุ่มเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาและอนาคตของกลุ่มและองค์การ ซึ่งจะต้องกระทำอย่างรอบคอบ รัดกุม และมีประสิทธิภาพ ปกติการตัดสินใจของทีมแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ คือ การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง

การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ การตัดสินใจโดยหาข้อสรุปร่วม และการตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจแบบกลุ่มก็มีข้อดีและข้อเสีย ซึ่งเราสมควรจะต้องทำความเข้าใจคุณลักษณะ ทั้งด้านบวกและลบของการตัดสินใจแบบกลุ่ม โดยการตัดสินใจแบบกลุ่มมีข้อดีที่สำคัญ คือ การรวมความรู้ ทักษะ และความชำนาญของสมาชิก ทำให้ทำให้ทีมมีทางเลือกในการตัดสินใจที่หลากหลาย ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจมีผลสมบูรณ์ ขณะที่การตัดสินใจแบบกลุ่มมีข้อจำกัด คือ อาจจะใช้เวลานานและไม่คุ้มค่าต่อแรงพยายามของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งในปัจจุบันมีผู้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม จึงมีผู้พัฒนาเทคนิคการตัดสินใจที่สำคัญของกลุ่ม คือ การระดมความคิด การตั้งกลุ่มสมมติ และเทคนิค Delphi ซึ่งแต่ละวิธีจะมีรายละเอียด ความซับซ้อน และต้องใช้ทักษะในการดำเนินงานต่างกัน ซึ่งทีมงานจะต้องเลือกมาใช้ให้สอดคล้องกับต้นทุนและความต้องการในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม

ปิยพัทธ์ สีนบัวทอง (2545) ที่ให้คำจำกัดความของการสร้างทีมงาน คือ การก่อร่างบุคลากรในลักษณะกลุ่ม เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และสามารถปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลานันทน์ (2549) กล่าวโดยสรุปว่า การสร้างทีมงานว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

เดือนใจ โปธิ์ทอง (2551) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกันอย่างมีแบบแผน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ของกลุ่มหรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การสร้างทีมงาน” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอิสระในการสื่อสาร มีการตัดสินใจก่อนการทำงาน สามารถประสานงานร่วมมือกันในเชิงบวก และรู้จักจัดการตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง 2) มีการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดในทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน 3) มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม 4) มีการจัดการตนเอง เน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม

2.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การพัฒนาบุคลากร

Castetter (1996) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมความรู้ความสามารถให้บุคลากรด้วยกิจกรรมที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องเป็นผลทำให้บุคคลเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ดีขึ้น

Diane & Sally (1989) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการให้ความรู้และประสบการณ์ทางด้านอารมณ์ซึ่งเป็นพฤติกรรมภายในที่มองไม่เห็น และพฤติกรรมภายนอก เป็นการกระทำที่มองเห็นได้ ให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งภายนอกและภายในไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็น

การส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในวิชาชีพทำให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ใช้เทคนิคและวิธีการทำงานได้เหมาะสม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

Castetter (1996) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมความรู้ความสามารถให้บุคลากรด้วยกิจกรรมที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้บุคคลเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ดีขึ้น

Diane and Sally (1989) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้ความรู้และประสบการณ์ทางด้านอารมณ์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมภายในที่มองไม่เห็นและพฤติกรรมภายนอก เป็นการกระทำที่มองเห็นได้ ให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งภายนอกและภายในไปในทางที่ดีขึ้น

วิโรจน์ นาคก้อน (2550) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ทำให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ใช้เทคนิคและวิธีการทำงานได้เหมาะสม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้ความรู้การศึกษาฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถทักษะแก่บุคคล ทั้งมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ๆ อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นในทุกด้าน นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีประสิทธิภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาและสังคม

สุขสันต์ สุวรรณเจริญ (2545) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หรือการอบรมนั้น หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และความคิดริเริ่มในการทำงานให้กับบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงานที่ตนปฏิบัติอยู่ และเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรเองเป็นสำคัญ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรู้รับผิดชอบต่องาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีผลทำให้องค์กรพัฒนาเจริญก้าวหน้าขึ้น

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การพัฒนาบุคลากร” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 1) ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรม หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 2) ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนาศึกษาดูงาน การเป็นภาคีเครือข่าย ฯลฯ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร 4) สนับสนุนกิจกรรมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสัมมนา พูดคุยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน

Bertels (n.d. อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การบริหารจัดการองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์กรใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง

ได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์กรที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้

Kucza (2001 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้

World Bank (2002 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการนำมาใช้ และการเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลความรู้ สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้อธิบายเรื่องการบริหารความรู้ในองค์กรว่าเป็นการนำความรู้มาใช้ พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่นการสร้างรวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

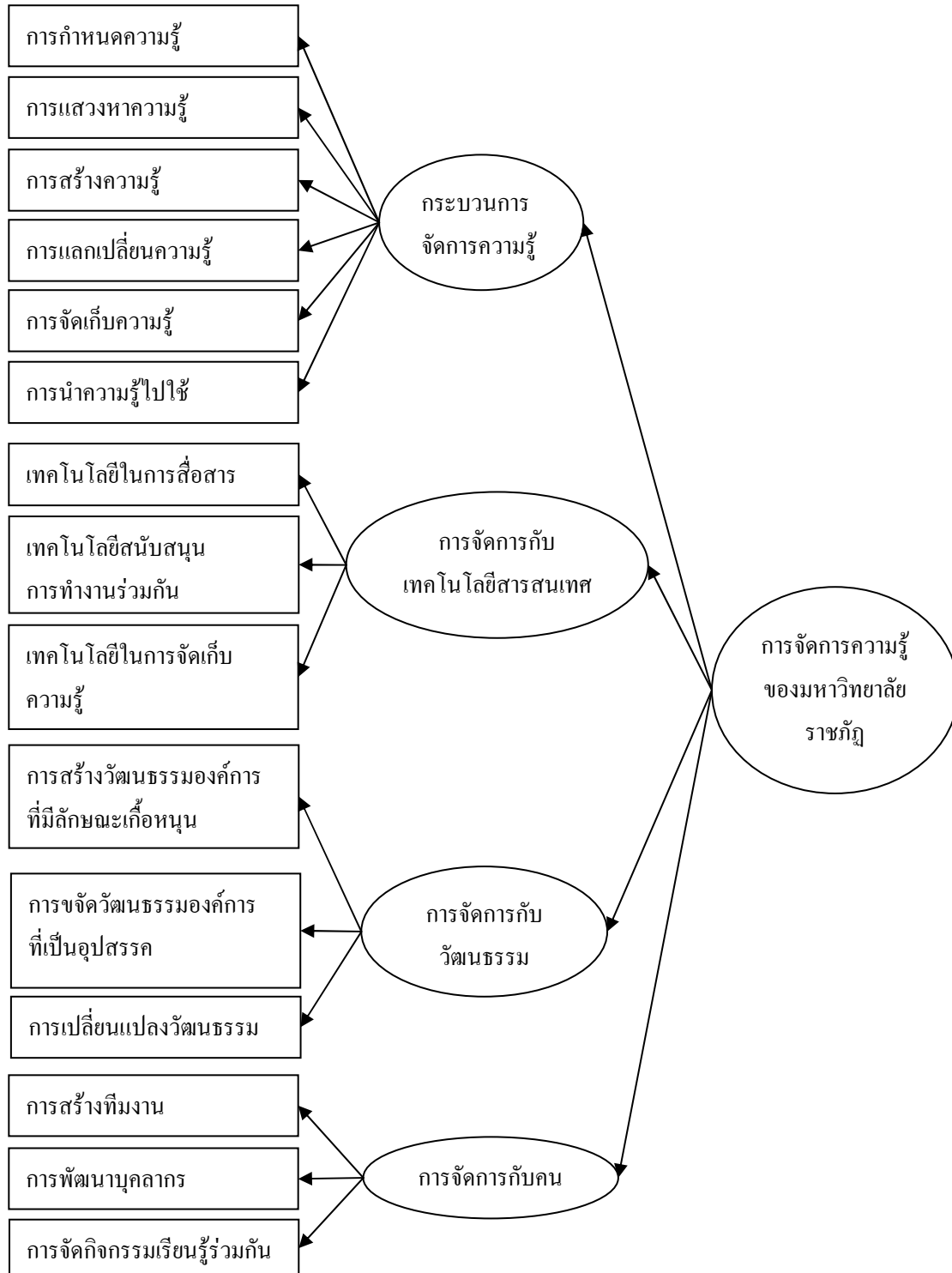
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย 1) จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ฯลฯ 2) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้ 4) เปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความโทรทัศน์ วิดิทัศน์

ตารางที่ 9 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ การจัดการกับคน

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
การสร้างทีมงาน	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอิสระในการสื่อสาร มีการตัดสินใจก่อนการทำงาน สามารถประสานงานร่วมมือกันในเชิงบวก และรู้จักจัดการตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง 2) มีการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน 3) มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่ที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม 4) มีการจัดการตนเอง เน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม
การพัฒนาบุคลากร	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะตามความต้องการทั้งที่จัดขึ้นภายในและภายนอกองค์การ ได้รับการส่งเสริมให้เป็นวิทยากร ที่ปรึกษา ให้ความรู้แก่หน่วยงานอื่น รวมถึงการได้รับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1) ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรม หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 2) ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษา ดูงาน การเป็นภาคีเครือข่าย ฯลฯ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากรที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์การ และนอกองค์การ 4) สนับสนุนกิจกรรมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมา สัมมนา พูดคุยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน	พฤติกรรมของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรม แสวงหาความรู้ใหม่ๆ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ได้รับการส่งเสริมในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม สามารถรับรู้ข่าวสารผ่านสื่อที่หลากหลาย	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ฯลฯ 2) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้ 4) เปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์

จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โมเดลสมมติฐานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช่วิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาตรวจสอบกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้

โดยการกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจากตำรา เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดนิยามพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากตำรา เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. สร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. จัดทำร่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารหรือการสอน

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด โดยมีร่างข้อคำถามตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 64 ข้อ ดังนี้

1) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- (1) การกำหนดความรู้
- (2) การแสวงหาความรู้
- (3) การสร้างความรู้
- (4) การแลกเปลี่ยนความรู้
- (5) การจัดเก็บความรู้

- (6) การนำความรู้ไปใช้
- 2) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่
- (1) เทคโนโลยีในการสื่อสาร
 - (2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
 - (3) เทคโนโลยี ในการจัดเก็บความรู้
- 3) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (culture) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่
- (1) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะก่อหนุน
 - (2) การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค
 - (3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
- 4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับคน (people) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่
- (1) การสร้างทีมงาน
 - (2) การพัฒนานาบุคลากร
 - (3) การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน
5. นำร่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแบบสอบถามและข้อคำถาม ก่อนนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบตัวบ่งชี้

มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2552 จำนวน 40 แห่ง จำแนกออกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่งและมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 11,083 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน่ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551) โดยกำหนดช่วงความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ $\pm 5\%$ ได้จำนวน 364 คน

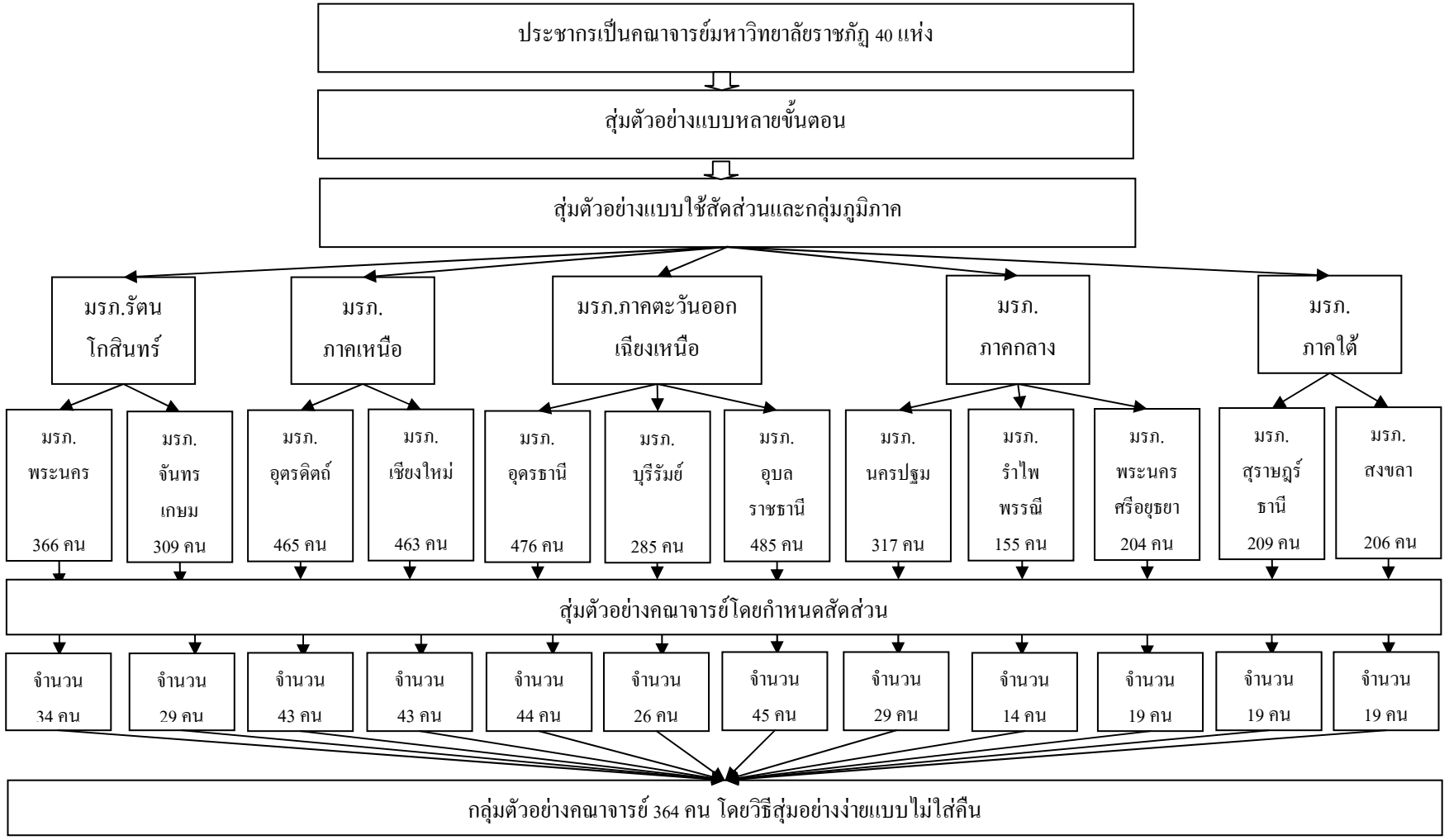
วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้น (Multi-stage random sampling)

ขั้นตอนที่ 1 สุ่มตัวอย่างแบบใช้สัดส่วน ร้อยละ 30 จะได้มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 แห่ง ครอบคลุม 5 ภูมิภาค ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์จำนวน 2 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ จำนวน 2 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง จำนวน 3 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ จำนวน 2 แห่ง

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละภูมิภาค โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 12 แห่ง ซึ่งมีจำนวนคณาจารย์ทั้งสิ้น 3,940 คน จำแนกได้ดังนี้ คณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำนวน 366 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม จำนวน 309 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จำนวน 465 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 463 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี จำนวน 476 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำนวน 285 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จำนวน 485 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 317 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 155 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 204 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 209 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จำนวน 206 คน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการของทาโร ยามาเน่ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551) โดยใช้ช่วงความเชื่อมั่นที่ 95% ค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ $\pm 5\%$ ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละแห่ง ดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำนวน 34 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม จำนวน 29 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จำนวน 43 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 43 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี จำนวน 44 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำนวน 26 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จำนวน 45 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 29 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 14 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 19 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 19 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จำนวน 19 คน

ขั้นตอนที่ 4 สุ่มกลุ่มตัวอย่างคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละแห่งเพื่อแจกแบบสอบถาม ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายแบบไม่ใส่คืน



ภาพที่ 7 ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

2. การพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มละ 3 คน รวม 9 คน ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อ ดังนี้ (1) ทำงานด้านการศึกษา และ/หรือ (2) มีประสบการณ์ในการทำงาน ในด้านที่เชี่ยวชาญอย่างน้อย 5 ปี และ/หรือ (3) มีเอกสารหรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับด้านที่เชี่ยวชาญ อย่างน้อย 1 เรื่อง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (item – objective congruence: IOC) รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อคำถาม ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.89-1.00 ค่า IOC มีค่ามากกว่า 0.50 ทุกข้อคำถาม

2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try – out) กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำหนดผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 50 คน แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9866

2.3 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามโดยผู้วิจัยได้นำส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในบางส่วน และบางส่วนจะให้การส่งทางไปรษณีย์ให้กับผู้ประสานงาน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ภายในมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการติดตามครั้งที่ 2 และ 3 โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ส่งแบบสอบถามไปให้ใหม่ โทรศัพท์สอบถาม และติดตามด้วยตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

3.3 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 364 ฉบับตามขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และนำแบบสอบถามที่ได้รับตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด แล้วนำมาลงรหัสเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) มาเปรียบเทียบกับค่าการแปลผลที่กำหนดตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (สุทธิรัชคนกาญจน์, 2547)

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบ และกำหนดน้ำหนัก ตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรม AMOS 18 เพื่อหาค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ และทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.5 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าสถิติ ที่จะตรวจสอบ ดังนี้

4.5.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือมีค่ายิ่งเข้าใกล้ศูนย์เท่าไรแสดงว่าข้อมูลโมเดลอิสระมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Golob, 2003)

4.5.2 ค่าสัดส่วน χ^2/df เมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไค-สแควร์ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งค่าน้อยกว่า 2.00 ถืออยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kline, 1998)

4.5.3 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 และเป็นค่าที่ไม่เกี่ยวข้องกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดัชนี GFI ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 หมายความว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปค่า GFI ที่มากกว่า 0.90 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Kline, 1998)

4.5.4 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index : AGFI) คือ การนำค่าองศาอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่างมาปรับแก้ค่า GFI ค่าดัชนี AGFI จะมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับดัชนี GFI

4.5.5 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root mean square error of approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจากค่าฟังก์ชันความแตกต่างประชากร (Population discrepancy function, PDF) เนื่องจากเมื่อเพิ่มจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ค่าสถิติดังกล่าวจะมีค่าลดลง เพราะค่าสถิตินี้มีค่าขึ้นอยู่กับองศาอิสระ โดยทั่วไปค่า RMSEA ที่น้อยกว่า 0.07 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hu and Bentler, 1999)

4.5.6 คำนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Root mean square residual: RMR) เป็นค่าที่บอกขนาดของส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของแบบจำลองสองแบบจำลองกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปดัชนี RMR ที่น้อยกว่า 0.10 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kline, 1998)

ตารางที่ 10 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า P-value สูงกว่า .05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
2. ค่าสัดส่วน χ^2/df	มีค่าไม่ควรเกิน 2.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
3. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
4. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
5. ค่า RMSEA	น้อยกว่า 0.07 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
6. ค่า RMR	น้อยกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง

4.6 นำผลการวิเคราะห์จากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลมาคัดเลือก ตัวบ่งชี้ที่มีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง คือ มีค่า factor loading มากกว่าหรือเท่ากับ 0.30 (Tacq, 1997 อ้างถึงใน วิชาวัลย์ มาคุ้ม, 2549) และมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเท่ากับหรือมากกว่า 3.50

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในครั้งนี ผู้วิจัยได้ได้นำเสนอเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ผลการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ และตอนที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อความสะดวกในการนำเสนอ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้องค์ประกอบตัวแปรการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แทนด้วย KMRU และใช้สัญลักษณ์แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ และค่าสถิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	KP	1.1 การกำหนดความรู้	KI	1) มีกำหนดระยะเวลาเพื่อพิจารณา ทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกสิ่งที่ความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน	KI1
				2) มีการคัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด และรองลงมาตามลำดับ	KI2
				3) มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบัน องค์กรยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้างเพื่อขับเคลื่อน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	KI3
				4) มีการประเมินอุปสรรคและปัญหา ตลอดจน โอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	KI4

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	KP	1.2 การแสวงหาความรู้	KA	5) มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคำความรู้ โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า	KA1	
				6) มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจัดกระจายอยู่ในองค์การ มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้	KA2	
				7) มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและหน่วยงานใดในองค์การ	KA3	
		1.3 การสร้างความรู้	KC	8) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร	KC1	
					9) มีการนำความรู้มาประมวลกลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ	KC2
					10) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	KC3

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	KP	1.3 การสร้างความรู้	KC	11) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย	KC4
				12) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดแผนหรือโครงการใหม่ๆ ซึ่งทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	KC5
				13) มีการหาวิธีในกระบวนการประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่นำนวัตกรรมใหม่ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร	KC6
	1.4 การแลกเปลี่ยนความรู้	KS	KS1	14) มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ยังหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น	KS1
				15) มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ เช่น จัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง จัดตลาดนัดชุมชนนักปฏิบัติ หรือความรู้เฉพาะเรื่อง	KS2
				16) มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์กรที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้หรือสนใจไขว่คว้าตามอัธยาศัย	KS3

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	KP	1.4 การแลกเปลี่ยนความรู้		17) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือนผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	KS4
		1.5 การจัดเก็บความรู้	KK	18) มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล	KK1
				19) มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ง่ายและรวดเร็ว	KK2
				20) มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจดเป็นความลับทางการค้าไว้	KK3
				21) มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว	KK4
22) มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ	KK5				

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	KP	1.5 การจัดเก็บความรู้	KK	23) มีการป้องกันทรัพยากรความรู้ จากความเสียหาย การสูญเสียดังกล่าวจากความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไข โดยไม่ได้รับมอบอำนาจ	KK6
		1.6 การนำความรู้ไปใช้	KU	24) มีการนำผลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้	KU1
				25) บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ	KU2
				26) มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับความช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา การปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า	KU3
				27) มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร	KU4

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
2. ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	IT	2.1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร	ID	28) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	ID1
				29) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	ID2
				30) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำวิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมสื่อประสมมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น	ID3
				31) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่ จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ	ID4
				32) มีการสนับสนุนด้านอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สำหรับการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ ป้ายนิเทศ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ	ID5

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
2. ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	IT	2.2 เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	IC	33) มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน(collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกัน ได้โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, web blog	IC1
				34) มีเว็บไซต์รวมความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่งความรู้ในหน่วยงาน	IC2
				35) มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม	IC3
		2.3 เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้	IS	36) มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ และจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้างค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้	IS1
				37) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog	IS2
				38) มีการให้บริการความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเวลา	IS3

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	
3. ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม	CT	3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกี่ยวพัน	CC	39) องค์การมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับบุคลากร	CC1	
				40) ท้าทายองค์การมีการสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยและไว้วางใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	CC2	
				41) องค์การส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ	CC3	
				42) ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจและควบคุมองค์การแบบมีส่วนร่วม	CC4	
				43) จัดระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม	CC5	
				44) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร	CC6	
		3.2 การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค	CO	45) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	CO1	
					46) ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder)	CO2
					47) ลดการแข่งขันกันเองภายใน แต่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันกับองค์การภายนอก	CO3

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
3. ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม	CT	3.2 การจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค	CO	48) ลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม (controller) ของผู้บริหาร แต่ใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรเป็นเครื่องมือควบคุม	CO4
		3.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	CH	49) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันระบุทัศนคติ (norms) ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงาน	CH1
				50) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางขององค์กรและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	CH2
				51) ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาทัศนคติ (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร	CH3
				52) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง	CH4
				53) มีการกำหนดเงื่อนไขการยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้น และพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์	CH5
4. ด้านการจัดการกับคน	PP	4.1 การสร้างทีมงาน	PT	54) มีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง	PT1
				55) มีการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน	PT2

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
4. ด้านการจัดการกับคน	PP	4.1 การสร้างทีมงาน	PT	56) มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยท่าทีที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม	PT3
				57) มีการจัดการตนเอง เน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม	PT4
		4.2 การพัฒนาบุคลากร	PD	58) ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรม หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	PD1
				59) ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนาศึกษาดูงาน การเป็นภาคีเครือข่าย ฯลฯ	PD2
4. ด้านการจัดการกับคน	PP	4.2 การพัฒนาบุคลากร	PD	60) ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากรที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร	PD3
		4.3 การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน	PA	61) จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ฯลฯ	PA1

ตารางที่ 11 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
4. ด้านการจัดการกับคน	PP	4.3 การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน	PA	62) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ	PA2
				63) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้	PA3
				64) เปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความ โทรทัศน์ วิทยุ ฯลฯ	PA4

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าและความหมายทางสถิติ ประกอบด้วย

\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
CV	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
GFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMR	หมายถึง ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Root Mean Square Residual)
RMSEA	หมายถึง ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
df	หมายถึง ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
p	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
χ^2	หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square)
b	หมายถึง น้ำหนักองค์ประกอบ
FS	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
SE	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ของน้ำหนักองค์ประกอบ
e	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Error) ของตัวบ่งชี้

- หมายถึง ตัวบ่งชี้ (ตัวแปรที่สังเกตได้)
- หมายถึง องค์ประกอบย่อย (ตัวแปรแฝง)
- หมายถึง องค์ประกอบหลัก (ตัวแปรแฝง)
- หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรแสดงทิศทางของอิทธิพล
- ↔ แทน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากข้อสรุปเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย คือ (1) องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ มี 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ (2) องค์ประกอบด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เทคโนโลยีในการสื่อสาร เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และเทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (3) องค์ประกอบด้านการจัดการกับวัฒนธรรม มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน การจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (4) องค์ประกอบด้านการจัดการกับคน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งสิ้น 64 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยการนำรูปแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (item – objective congruence: IOC) รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงข้อคำถาม จากการพิจารณาค่า IOC พบว่ามีข้อคำถามเข้าเกณฑ์ (ตั้งแต่ 0.89 - 1.00) จำนวน 64 ข้อ นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับคณาจารย์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้ววิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9866

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยโปรแกรม AMOS 18 ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยไปสู่องค์ประกอบหลัก โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน คือ 1) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) การวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง โมเดลโครงสร้างเชิงเส้น ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 4) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ จำนวน 364 คน โดยการวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 59.30 เพศชาย 148 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 68.40 การศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีโท จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 80.50 ประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 40.10

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	1.1 การกำหนดความรู้	1) มีกำหนดระยะเวลาเพื่อพิจารณา ทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกสิ่งที่ความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน	3.74	0.92	24.60	มาก
		2) มีการคัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ	3.84	0.87	22.66	มาก
		3) มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.71	0.94	25.34	มาก

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	1.1 การกำหนดความรู้	4) มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.76	0.92	24.47	มาก
	1.2 การแสวงหาความรู้	5) มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า	3.50	0.84	24.00	มาก
		6) มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กร มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้	3.69	0.97	26.29	มาก
		7) มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและหน่วยงานใดในองค์กร	3.60	0.93	26.29	มาก
	1.3 การสร้างความรู้	8) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร	3.68	0.87	25.83	มาก
		9) มีการนำความรู้มาประมวลกลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ	3.67	0.89	23.64	มาก

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	1.3 การสร้างความรู้	10) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	3.60	1.02	24.25	มาก
		11) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย	3.70	1.03	28.33	มาก
		12) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดถึงแผนหรือโครงการใหม่ๆ ที่ทำให้การจัดการความรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	3.75	0.97	27.84	มาก
		13) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดถึงแผนหรือโครงการใหม่ๆ ซึ่งทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	3.60	0.93	25.87	มาก
	1.4 การแลกเปลี่ยนความรู้	14) มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ยังหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่น	3.75	0.87	25.83	มาก

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	1.4 การแลกเปลี่ยนความรู้	15) มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ เช่น จัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง จัดตลาดนัดชุมชนนักปฏิบัติ หรือความรู้เฉพาะเรื่อง	3.64	1.06	23.20	มาก
		16) มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์กรที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้หรือสนใจไขว่คว้าตามอัธยาศัย	3.66	1.00	29.12	มาก
		17) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือนผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	3.63	0.97	27.32	มาก
	1.5 การจัดเก็บความรู้	18) มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรงทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล	3.61	0.96	26.72	มาก
		19) มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ง่ายและรวดเร็ว	3.54	0.99	26.59	มาก

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	1.5 การจัดเก็บความรู้	20) มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจดเป็นความลับทางการค้าไว้	3.52	1.03	27.97	มาก
		21) มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐานเพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว	3.66	1.01	29.26	มาก
		22) มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ	3.67	1.01	27.60	มาก
		23) มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การสูญเสียดังกล่าวจากความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ	3.52	1.14	27.52	มาก
	1.6 การนำความรู้ไปใช้	24) มีการนำผลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้	3.69	0.96	26.02	มาก
25) บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำราเอกสาร วิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ		3.73	0.97	26.01	มาก	

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	1.6 การนำความรู้ไปใช้	26) มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับความช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา การปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า	3.66	0.96	26.23	มาก
		27) มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ ในกระบวนการขององค์กร	3.70	0.97	26.22	มาก
2. ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร	28) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	3.79	0.92	24.27	มาก
		29) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	3.80	0.97	25.53	มาก
		30) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำวิทัศน์ ทัศนทัศน์ และการฝึกอบรมสื่อประสมมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น	3.76	0.94	25.00	มาก

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
2. ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร	31) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ	3.91	0.92	23.53	มาก
		32) มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สำหรับการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ ป้ายนิเทศ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ	3.79	0.87	22.96	มาก
		33) มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, web blog	3.79	0.91	24.01	มาก
		34) มีเว็บไซต์รวมความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่งความรู้ในหน่วยงาน	3.75	1.01	26.93	มาก
		35) มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน (Computer assistant instructions: CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม	3.67	1.05	28.61	มาก

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
2. ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.3 เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (Storage technology)	36) มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ และจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้างค้นหาแลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้	3.71	0.99	26.68	มาก
		37) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog	3.65	1.00	27.40	มาก
		38) มีการให้บริการความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเวลา	3.68	1.03	27.99	มาก
3. ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (culture)	3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะก้อนหิน (clan culture creating)	39) องค์การมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับบุคลากร	3.73	0.83	22.25	มาก
		40) ทั่วทั้งองค์การมีการสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยและไว้วางใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.61	0.94	26.04	มาก
		41) องค์การส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ	3.65	0.99	27.12	มาก
		42) ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจและความร่วมมือแบบมีส่วนร่วม	3.59	0.90	25.07	มาก

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
3. ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (culture)	3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะก๊อหนุ่น (clan culture creating)	43) จัดระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม	3.52	1.01	28.69	มาก
		44) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร	3.69	1.01	27.37	มาก
		45) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	3.73	1.04	27.88	มาก
	3.2 การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค	46) ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder)	3.76	0.99	26.33	มาก
		47) ลดการแข่งขันกันเองภายใน แต่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันกับองค์การภายนอก	3.64	0.93	25.55	มาก
		48) ลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม (controller) ของผู้บริหาร แต่ใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การเป็นเครื่องมือควบคุม	3.63	0.98	27.00	มาก
	3.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	49) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันระบุทัศนคติ (norms) ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงาน	3.55	1.02	28.73	มาก
		50) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางขององค์การและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ	3.66	1.02	27.87	มาก
		51) ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาทัศนคติ (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์การ	3.51	0.93	26.50	มาก

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
3. ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (culture)	3.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	52) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง	3.59	1.04	28.97	มาก
		53) มีการกำหนดเงื่อนไขการยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้น และพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์	3.60	1.01	28.06	มาก
4. ด้านการจัดการกับคน	4.1 การสร้างทีมงาน	54) มีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง	3.74	0.93	24.87	มาก
		55) มีการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน	3.65	0.86	23.56	มาก
		56) มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่ที่สร้างสรรค์ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม	3.78	0.93	24.60	มาก
	4.2 การพัฒนาบุคลากร	57) มีการจัดการตนเอง เน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม	3.73	0.90	24.13	มาก
58) ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรมหรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ		3.99	0.92	23.06	มาก	

ตารางที่ 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	\bar{X}	SD	CV	ระดับความเหมาะสม
4. ด้านการจัดการกับคน	4.2 การพัฒนาบุคลากร	59) ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การเป็นภาคีเครือข่าย	4.00	0.88	22.00	มาก
		60) ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากรที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร	4.01	0.85	21.20	มาก
	4.3 การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน	61) จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	3.91	0.87	22.25	มาก
		62) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ	3.84	0.92	23.96	มาก
		63) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์กรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้	3.84	0.98	25.52	มาก
	64) เปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์	3.96	0.94	23.74	มาก	

จากตารางที่ 12 ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแบบสอบถามจำนวน 64 ข้อ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม 3.51 ถึง 4.01 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากทุกข้อ นั่นคือกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.01, SD = 0.85$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาปทัสถาน (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.51, SD = 0.93$)

ผลของค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ มีการคัดเลือกหรือจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.84, SD = 0.87$) รองลงมา ได้แก่ มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.76, SD = 0.92$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า ($\bar{X} = 3.50, SD = 0.84$) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่ายสะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ ($\bar{X} = 3.91, SD = 0.92$) รองลงมา ได้แก่ มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.80, SD = 0.97$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog ($\bar{X} = 3.65, SD = 1.00$) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder) ($\bar{X} = 3.76, SD = 0.99$) รองลงมา มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ องค์กรมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้บุคลากร ($\bar{X} = 3.73, SD = 0.83$) และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.73, SD = 1.04$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาปทัสถาน (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.51, SD = 0.93$) ซึ่งแม้ว่าจะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการกับคน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.01, SD = 0.83$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ใน

ระดับมาก รองลงมา ได้แก่ สังกศาคารเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษา
 คูงาน การเป็นภาคีเครือข่าย ($\bar{X} = 4.00, SD = 0.88$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีการตัดสินใจ
 จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน ($\bar{X} = 3.65, SD = 0.86$) ซึ่งแม้ว่าจะเป็น
 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้โมเดลเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การ
 จัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมจำนวนทั้งสิ้น 64 ตัวบ่งชี้ โดยจะนำเสนอโมเดลการวิเคราะห์
 องค์ประกอบเชิงยืนยันสามอันดับ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก การวิเคราะห์องค์ประกอบ
 เชิงยืนยันอันดับสอง และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม ดังนี้

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ก่อนทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ต่าง ๆ เพื่อพิจารณา
 ความเหมาะสมของเมทริกซ์สัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ หรือ
 กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่า
 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบ
 ร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) สำหรับค่าสถิติที่จะนำไปใช้
 คือ ค่าสถิติของ Bartlett ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์
 (identity matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาที่ค่า Bartlett's test of Sphericity และค่าความน่าจะเป็น ว่ามีความสัมพันธ์
 เหมาะสมกันเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป โดยพิจารณาที่การมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้
 ยังพิจารณาได้จากค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy KMO)
 ซึ่งคิมและมัทเลอร์ (Kim & Muelle, 1978 อ้างถึงใน สมเกียรติ ทานอก, 2539) ได้เสนอไว้ว่า ถ้ามีค่ามากกว่า
 0.80 ดีมาก และถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.50 ใช้ไม่ได้ การวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าสถิติ Bartlett และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Mayer-Olkin Measures of
 Sampling Adequacy KMO) ของโมเดลรวมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โมเดล	Bartlett's test of Sphericity	p	Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (KMO)
ตัวบ่งชี้รวมการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	8350	.000	.972

จากตารางที่ 13 พบว่าค่า Bartlett's test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 8350 ซึ่งโมเดลมีนัยสำคัญทาง
 สถิติที่ระดับ .000 ($p < .001$) นอกจากนี้ ยังพิจารณาได้จากค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Mayer-Olkin
 Measure of sampling adequacy: KMO) มีค่าเท่ากับ .97 ซึ่งเป็นค่าที่มีมากกว่า .80 แสดงว่าดัชนีมีความสัมพันธ์กัน
 เหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และ นำหน้าองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ในแต่ละ โมเดล โดยแยกการวิเคราะห์โมเดลย่อยทั้งหมด 4 โมเดล ดังนี้

1) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการความรู้ มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 6 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้จำนวน 27 ตัวบ่งชี้

2) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้จำนวน 11 ตัวบ่งชี้

3) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับวัฒนธรรม มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้จำนวน 15 ตัวบ่งชี้

4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับคน มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้จำนวน 11 ตัวบ่งชี้

2.1 โมเดลกระบวนการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ (KP) ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 14-15 และภาพที่ 8

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยโมเดลกระบวนการจัดการความรู้

	KU1	KU2	KU3	KU4	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KS1	KS2	KS3	KS4	KC1	KC2	KC3	KC4	KC5	KC6	KA1	KA2	KA3	KI1	KI2	KI3	KI4
KU1																											
KU2	.699	1																									
KU3	.675	.652	1																								
KU4	.706	.682	.749	1																							
KK1	.627	.605	.585	.612	1																						
KK2	.636	.550	.593	.620	.651	1																					
KK3	.649	.627	.605	.633	.665	.674	1																				
KK4	.673	.650	.628	.657	.690	.699	.714	1																			
KK5	.679	.655	.633	.662	.696	.705	.720	.824	1																		
KK6	.660	.637	.615	.644	.676	.686	.700	.726	.788	1																	
KS1	.552	.533	.515	.539	.525	.532	.543	.563	.615	.552	1																
KS2	.628	.606	.585	.612	.597	.605	.618	.640	.646	.628	.578	1															
KS3	.638	.574	.595	.623	.663	.615	.628	.651	.657	.639	.588	.734	1														
KS4	.577	.557	.538	.563	.630	.556	.568	.532	.594	.577	.531	.604	.681	1													
KC1	.534	.516	.498	.521	.518	.525	.536	.556	.561	.545	.497	.565	.574	.519	1												
KC2	.586	.566	.546	.571	.652	.575	.588	.609	.615	.597	.616	.619	.630	.569	.564	1											
KC3	.589	.568	.549	.524	.571	.578	.591	.613	.618	.601	.596	.622	.633	.572	.567	.622	1										
KC4	.627	.606	.585	.563	.608	.616	.629	.653	.658	.640	.583	.663	.674	.558	.568	.662	.727	1									
KC5	.637	.570	.594	.622	.617	.626	.592	.663	.669	.650	.592	.674	.685	.537	.613	.673	.676	.749	1								
KC6	.575	.555	.536	.561	.625	.636	.639	.598	.603	.586	.535	.608	.618	.559	.553	.607	.610	.650	.660	1							
KA1	.474	.458	.442	.463	.445	.451	.461	.478	.482	.469	.422	.479	.487	.441	.443	.486	.398	.520	.528	.476	1						
KA2	.590	.570	.550	.575	.554	.526	.574	.595	.600	.583	.524	.596	.654	.611	.551	.604	.607	.647	.657	.593	.599	1					
KA3	.578	.558	.539	.564	.543	.551	.540	.583	.588	.572	.514	.585	.595	.537	.540	.592	.595	.634	.644	.581	.522	.649	1				
KI1	.457	.441	.426	.446	.499	.443	.453	.469	.517	.460	.407	.463	.523	.426	.398	.436	.368	.467	.475	.428	.524	.480	.471	1			
KI2	.554	.483	.517	.540	.530	.537	.490	.569	.524	.558	.494	.561	.571	.516	.482	.529	.532	.567	.576	.519	.468	.582	.571	.630	1		
KI3	.539	.520	.502	.526	.516	.523	.534	.554	.558	.543	.480	.546	.555	.502	.469	.515	.517	.551	.560	.458	.455	.567	.555	.541	.655	1	
KI4	.568	.548	.530	.615	.543	.551	.563	.583	.589	.572	.506	.575	.585	.529	.495	.542	.545	.538	.590	.532	.545	.597	.585	.570	.691	.672	1

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อย โมเดลกระบวนการจัดการความรู้ (KP) พบว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 6 องค์ประกอบย่อย มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดที่สุด คือ มีการจัดสถานที่จัดเก็บ ความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ (KK5) และมีการจัดทำหรือปรับปรุง รูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและ รวดเร็ว (KK4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.82 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ มีกำหนด ระยะเวลาเพื่อพิจารณาบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกสิ่งที่ความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ ต่อการใช้งาน (KI1) และมีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและหน่วยงานใดใน องค์กร (KA3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.47 ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า 0.30 สามารถนำไปวิเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ได้ทุกตัว

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ (FS)
KI	KI1	0.68**	0.46	0.08
	KI2	0.82**	0.67	0.21
	KI3	0.80**	0.64	0.17
	KI4	0.84**	0.71	0.25
KA	KA1	0.65**	0.43	0.06
	KA2	0.81**	0.66	0.14
	KA3	0.80**	0.64	0.14
KC	KC1	0.72**	0.51	0.07
	KC2	0.79**	0.62	0.08
	KC3	0.79**	0.63	0.06
	KC4	0.84**	0.71	0.09
	KC5	0.86**	0.73	0.13
	KC6	0.77**	0.60	0.07
KS	KS1	0.71**	0.51	0.05
	KS2	0.81**	0.66	0.07
	KS3	0.82**	0.68	0.07
	KS4	0.75**	0.56	0.09

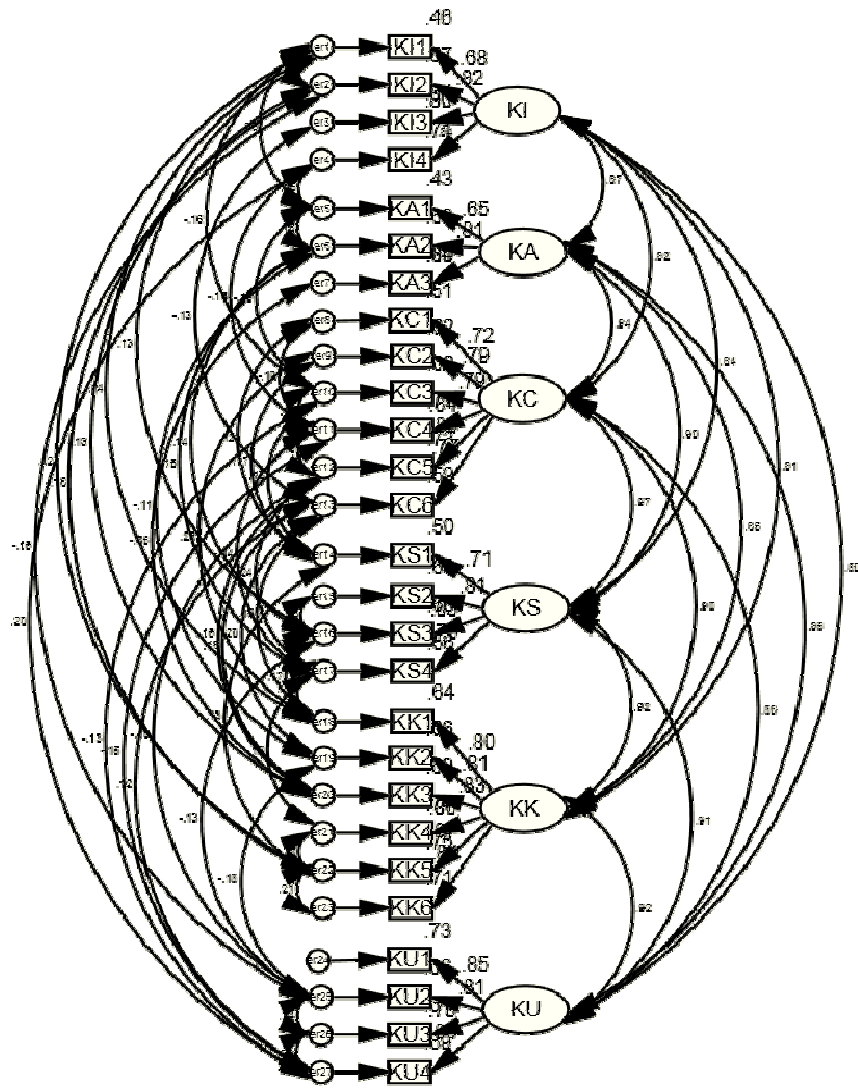
ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านกระบวนการจัดการความรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)
KK	KK1	0.80**	0.64	0.12
	KK2	0.81**	0.66	0.14
	KK3	0.83**	0.69	0.16
	KK4	0.86**	0.74	0.12
	KK5	0.87**	0.75	0.12
	KK6	0.84**	0.71	0.10
KU	KU1	0.85**	0.72	0.18
	KU2	0.82**	0.68	0.17
	KU3	0.79**	0.63	0.09
	KU4	0.83**	0.69	0.13

Chi-Square = 257.22 , df=261 , p = 0.55, GFI = .95 , AGFI = .93, RMSEA = .000, RMR = .02

** p < .01

จากตารางที่ 14 และ 15 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านกระบวนการจัดการความรู้ได้ดังภาพที่ 8



Chi-square = 257.220, df = 261, p = .554, GFI = .951, AGFI = .929, RMSEA = .000, RMR = .018

ภาพที่ 8 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านกระบวนการจัดการความรู้

ตารางที่ 16 ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านกระบวนการจัดการความรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	.55	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	.99	สอดคล้อง
GFI	>.90	.95	สอดคล้อง
AGFI	>.90	.93	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	.00	สอดคล้อง
RMR	<.10	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 14-16 และภาพที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 257.22 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 261 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .55$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .95 และ .93 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .07 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .02 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 15 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 27 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.68 ถึง 0.87 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 6 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ KI1 ถึง KI49 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 ตัวบ่งชี้ KA1 ถึง KA3 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 ตัวบ่งชี้ KC1-KC6 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 3 ตัวบ่งชี้ KS1-KS4 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 4 ตัวบ่งชี้ KK1 ถึง KK6 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 5 และตัวบ่งชี้ KU1 ถึง KU4 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 6 นอกจากนี้พิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้วยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.46 ถึง 0.71 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีความคาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้หนึ่งกับตัวบ่งชี้อื่นใน โมเดล

2.2 โมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 17-23 และภาพที่ 14

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

	IS1	IS2	IS3	IC1	IC2	IC3	ID1	ID2	ID3	ID4	ID5
IS1	1										
IS2	.679	1									
IS3	.743	.785	1								
IS1	.709	.607	.664	1							
IC2	.719	.616	.674	.764	1						
IC3	.693	.593	.649	.736	.747	1					
ID1	.594	.508	.556	.561	.570	.549	1				
ID2	.653	.559	.612	.618	.627	.604	.732	1			
ID3	.605	.518	.567	.572	.580	.559	.678	.746	1		
ID4	.634	.543	.594	.600	.609	.586	.711	.782	.724	1	
ID5	.534	.458	.501	.505	.513	.494	.599	.659	.610	.640	1

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อยโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดที่สุด คือ มีการให้บริการความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเวลา (IS3) และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog (IS2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้ (ID1) และมีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer assistant instructions: CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม (IC3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.55 ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า 0.30 สามารถนำไปวิเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ได้ทุกตัว

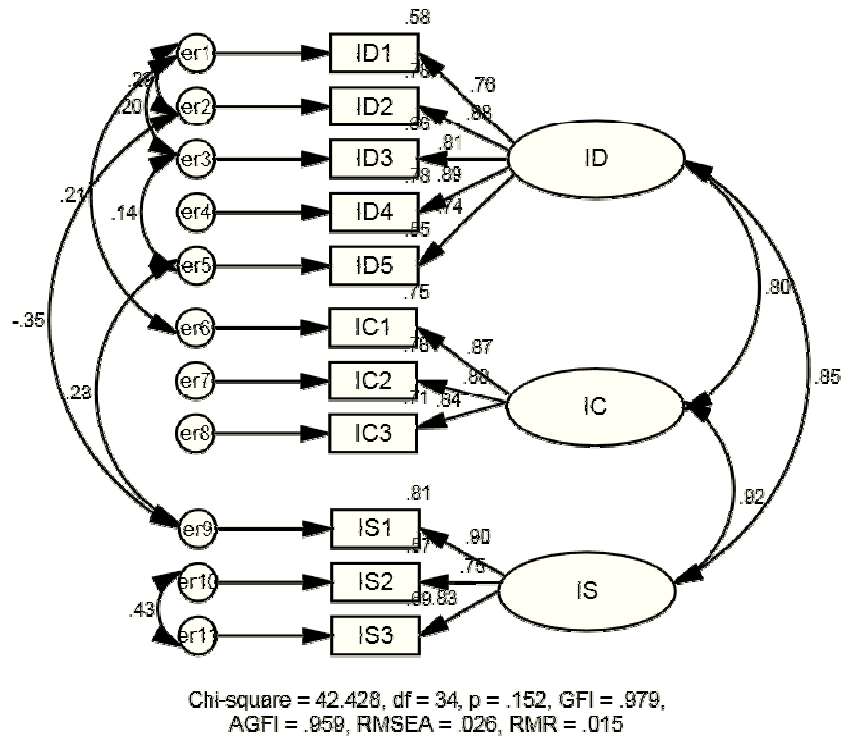
ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)
ID	ID1	0.76**	0.58	0.23
	ID2	0.88**	0.78	0.22
	ID3	0.81**	0.66	0.10
	ID4	0.89**	0.78	0.20
	ID5	0.74**	0.55	0.09
IC	IC1	0.87**	0.75	0.26
	IC2	0.88**	0.78	0.26
	IC3	0.84**	0.71	0.18
IS	IS1	0.90**	0.81	0.37
	IS2	0.75**	0.57	0.06
	IS3	0.83**	0.69	0.13

Chi-Square = 42.43, df=34, p = 0.15, GFI = .98, AGFI = .96, RMSEA = .03, RMR = .02

** p < .01

จากตารางที่ 17 และ 18 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 19 ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	.15	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	1.25	สอดคล้อง
GFI	>.90	.98	สอดคล้อง
AGFI	>.90	.96	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	.03	สอดคล้อง
RMR	<.10	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 17-19 และภาพที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จาก ค่าไค – สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 42.43 ที่ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 34 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 (p = .15) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน

(GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.96 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .03 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .02 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 18 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของ ตัวบ่งชี้ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.74 ถึง 0.90 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึง องค์ประกอบที่ 3 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ ID1 ถึง ID59 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 ตัวบ่งชี้ IC1 ถึง IC3 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 และตัวบ่งชี้ IS1 ถึง IS3 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 3 นอกจากพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้วยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor score coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.45 ถึง 0.71 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ขึ้นกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล

2.3 โมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของ โมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม (CT) ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 20-21 และภาพที่ 10

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยโมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม

	CH1	CH2	CH3	CH4	CH5	CO1	CO2	CO3	CO4	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6
CH1	1														
CH2	.752	1													
CH3	.728	.794	1												
CH4	.728	.794	.769	1											
CH5	.711	.776	.751	.833	1										
CO1	.573	.624	.605	.605	.591	1									
CO2	.639	.697	.675	.675	.659	.739	1								
CO3	.570	.621	.602	.602	.588	.659	.735	1							
CO4	.575	.628	.608	.608	.594	.666	.743	.785	1						
CC1	.516	.563	.545	.545	.533	.648	.626	.558	.564	1					
CC2	.579	.632	.612	.612	.598	.630	.702	.627	.633	.622	1				
CC3	.604	.659	.638	.638	.623	.656	.732	.653	.660	.648	.799	1			
CC4	.581	.634	.614	.614	.600	.631	.704	.628	.635	.624	.700	.730	1		
CC5	.538	.587	.568	.568	.555	.585	.652	.582	.588	.578	.648	.676	.650	1	
CC6	.576	.628	.609	.609	.595	.713	.699	.623	.629	.619	.694	.724	.696	.714	1

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อยโมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม (CT) พบว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ มีการกำหนดเงื่อนไขการยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้น และพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ (CH5) และให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง (CH4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.83 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ องค์การมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับบุคลากร (CC1) และลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม (controller) ของบริหาร แต่ใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การเป็นเครื่องมือควบคุม (CO4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.56 ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า 0.30 สามารถนำไปวิเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ได้ทุกตัว

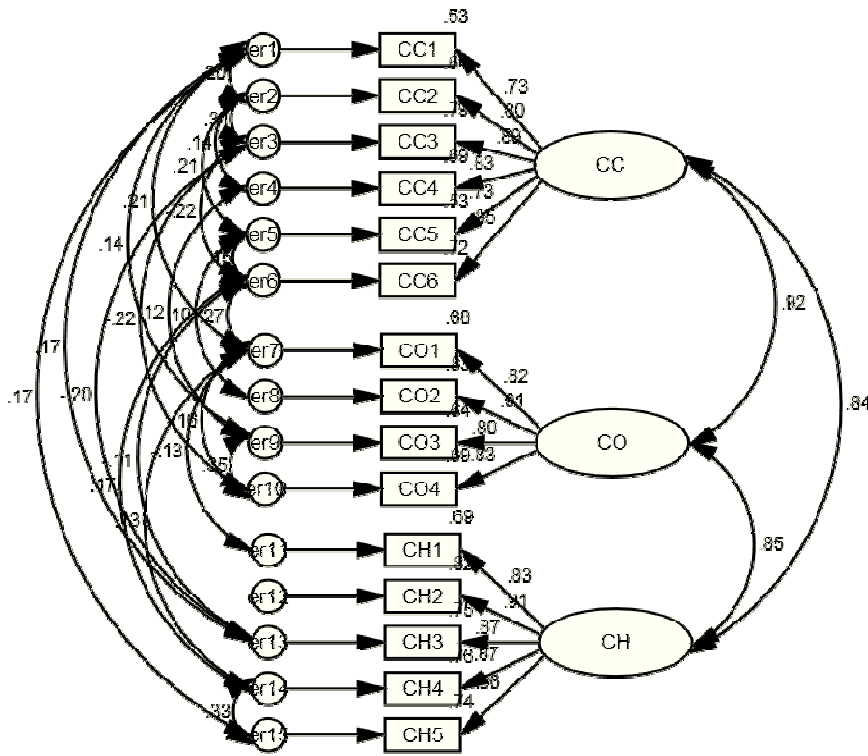
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับวัฒนธรรม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ (FS)
CC	CC1	0.73**	0.53	0.08
	CC2	0.80**	0.64	0.13
	CC3	0.89**	0.80	0.30
	CC4	0.83**	0.69	0.14
	CC5	0.73**	0.53	0.06
	CC6	0.85**	0.72	0.20
CO	CO1	0.73**	0.68	0.15
	CO2	0.91**	0.83	0.26
	CO3	0.80**	0.65	0.06
	CO4	0.83**	0.69	0.16
CH	CH1	0.83**	0.69	0.13
	CH2	0.91**	0.82	0.23
	CH3	0.87**	0.75	0.20
	CH4	0.87**	0.76	0.12
	CH5	0.86**	0.74	0.12

Chi-Square = 69.90, df = 65, p = .32, GFI = .98, AGFI = .95, RMSEA = .01, RMR = .02

** $p < .01$

จากตารางที่ 20 และ 21 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับวัฒนธรรมได้ดังภาพที่ 10



Chi-square = 08.801, df = 05, p = .310, GFI = .975, AGFI = .854, RMSEA = .014, RMR = .017

ภาพที่ 10 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับวัฒนธรรม

ตารางที่ 22 ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับวัฒนธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	.32	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	1.08	สอดคล้อง
GFI	>.90	.98	สอดคล้อง
AGFI	>.90	.95	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	.01	สอดคล้อง
RMR	<.10	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 20-22 และภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของโมเดลการจัดการกับวัฒนธรรมพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค – สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 69.90 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 65 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .32$) นั่นคือ ค่าไค – สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.96 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .01 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .02 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 21 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของ ตัวบ่งชี้ที่ 15 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.73 ถึง 0.91 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 3 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ CC1 ถึง CC6 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 ตัวบ่งชี้ CO1 ถึง CO4 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 และ CH1 ถึง CH4 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 3 นอกจากพิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้วยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.58 ถึง 0.62 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีความคาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ขึ้นกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล

2.4 โมเดลการจัดการกับคน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของโมเดลการจัดการกับคน (PP) ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 23-24 และภาพที่ 11

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยโมเดลการจัดการกับคน

	PA1	PA2	PA3	PA4	PD1	PD2	PD3	PT1	PT2	PT3	PT4
PA1	1										
PA2	.735	1									
PA3	.728	.776	1								
PA4	.639	.682	.676	1							
PD1	.500	.533	.529	.464	1						
PD2	.508	.542	.537	.472	.707	1					
PD3	.499	.532	.527	.463	.693	.705	1				
PT1	.516	.551	.546	.479	.561	.417	.560	1			
PT2	.490	.522	.518	.454	.532	.541	.531	.707	1		
PT3	.523	.558	.553	.485	.568	.456	.567	.755	.716	1	
PT4	.470	.501	.496	.436	.606	.519	.509	.678	.643	.686	1

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อย โมเดลการจัดการกับคน (PP) พบว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้ (PA3) และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กรผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ (PA2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรม หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (PD1) และเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความ โทรทัศน์ วิทยุ (PA4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.46 ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สูงกว่า 0.30 สามารถนำไปวิเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ได้ทุกตัว

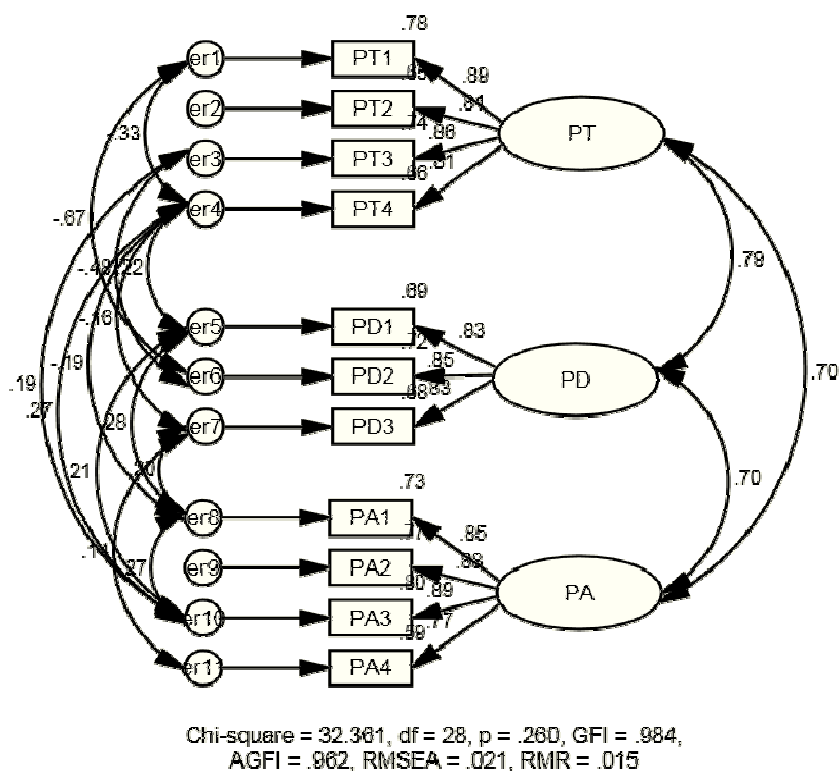
ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับคน

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)
PT	PT1	0.89**	0.79	0.36
	PT2	0.81**	0.65	0.06
	PT3	0.86**	0.74	0.21
	PT4	0.81**	0.66	0.19
PD	PD1	0.83**	0.69	0.18
	PD2	0.85**	0.72	0.35
	PD3	0.83**	0.68	0.17
PA	PA1	0.85**	0.73	0.26
	PA2	0.88**	0.77	0.17
	PA3	0.89**	0.80	0.28
	PA4	0.77**	0.59	0.09

Chi-Square = 32.36, df = 28, p = .26, GFI = .98, AGFI = .96, RMSEA = .02, RMR = .02

** $p < .01$

จากตารางที่ 23 และ 24 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับคน ได้ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับคน

ตารางที่ 25 ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกด้านการจัดการกับคนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	.26	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	1.16	สอดคล้อง
GFI	>.90	.98	สอดคล้อง
AGFI	>.90	.96	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	.02	สอดคล้อง
RMR	<.10	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 23-25 และภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของโมเดลการจัดการกับคน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 32.36 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ(degrees of freedom) 28 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .26$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.96 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของ

ค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .02 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .02 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 24 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.77 ถึง 0.89 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อย ตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 3 นั่นคือ ตัวบ่งชี้ PT1 ถึง PT4 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 1 ตัวบ่งชี้ PD1 ถึง PD4 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 2 และ ตัวบ่งชี้ PA1 ถึง PA4 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบย่อยที่ 3 นอกจากนี้พิจารณาจากค่าองค์ประกอบแล้วยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบย่อย (ค่า R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (factor score coefficient) ซึ่งให้ความหมายในทำนองเดียวกัน แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.37 ถึง 0.39 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้หนึ่งกับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจากตัวบ่งชี้ใหม่ 15 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ (KP) การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การจัดการกับวัฒนธรรม (CT) และการจัดการกับคน (PP)

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสเกลองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้ใหม่ทั้ง 15 องค์ประกอบ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจาก 15 องค์ประกอบย่อย

ตัวบ่งชี้	KI	KA	KC	KS	KK	KU	ID	IC	IS	CC	CO	CH	PT	PD	PA
KI	1														
KA	0.75**	1													
KC	0.71**	0.79**	1												
KS	0.72**	0.74**	0.85**	1											
KK	0.72**	0.72**	0.84**	0.82**	1										
KU	0.69**	0.72**	0.77**	0.78**	0.82**	1									
ID	0.63**	0.67**	0.72**	0.74**	0.77**	0.72**	1								
IC	0.63**	0.63**	0.69**	0.71**	0.74**	0.71**	0.72**	1							
IS	0.60**	0.60**	0.68**	0.71**	0.76**	0.73**	0.72**	0.79**	1						
CC	0.66**	0.68**	0.79**	0.79**	0.78**	0.77**	0.69**	0.74**	0.73**	1					
CO	0.62**	0.61**	0.70**	0.73**	0.73**	0.71**	0.67**	0.70**	0.72**	0.85**	1				
CH	0.63**	0.61**	0.69**	0.73**	0.75**	0.74**	0.62**	0.72**	0.72**	0.77**	0.78**	1			
PT	0.65**	0.62**	0.72**	0.73**	0.73**	0.70**	0.67**	0.68**	0.70**	0.81**	0.79**	0.78**	1		
PD	0.39**	0.46**	0.53**	0.55**	0.45**	0.49**	0.50**	0.52**	0.53**	0.59**	0.59**	0.53**	0.70**	1	
PA	0.50**	0.52**	0.57**	0.61**	0.56**	0.56**	0.59**	0.54**	0.55**	0.63**	0.66**	0.62**	0.66**	0.66**	1

** p < .01

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อยโมเดลการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 15 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ (KS) กับ การสร้างความรู้ (KC) และการจัดวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรค (CO) กับ การสร้างวัฒนธรรม องค์การที่มีลักษณะเกี่ยวพัน (CC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.85 รองลงมา คือ การจัดเก็บความรู้ (KK) กับการสร้างความรู้ (KC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.84 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การพัฒนาบุคลากร (PD) กับการกำหนดความรู้ (KI) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.39 ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า 0.30 สามารถนำไปวิเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ได้ทุกตัว

ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ในแต่ละโมเดล โดยแยกการวิเคราะห์โมเดลย่อยทั้งหมด 4 โมเดล ดังนี้

- 1) องค์ประกอบหลักด้านการกระบวนการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 6 องค์ประกอบ
- 2) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ
- 3) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับวัฒนธรรม มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ
- 4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับคน มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ

3.1 โมเดลกระบวนการจัดการความรู้

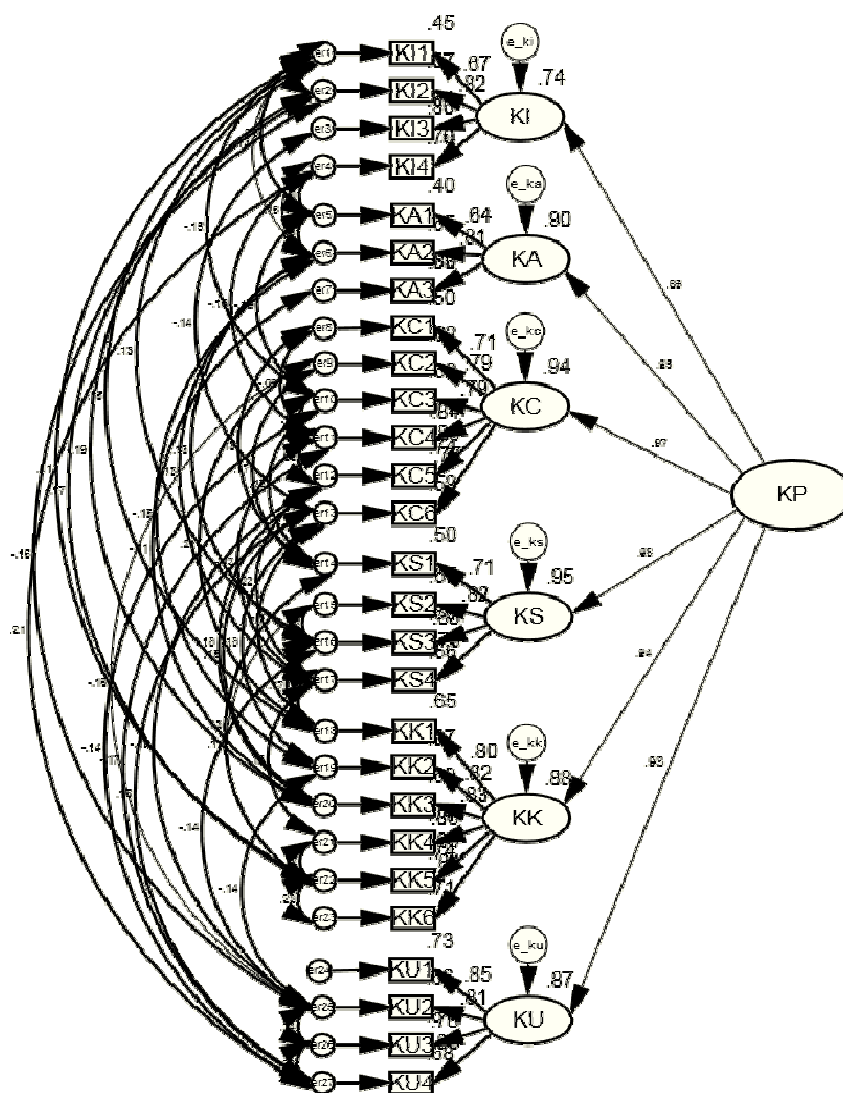
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ (KP) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 27 และภาพที่ 12

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองโมเดลกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)
การกำหนดความรู้ (KI)	0.86**	0.74
การแสวงหาความรู้ (KA)	0.95**	0.90
การสร้างความรู้ (KC)	0.97**	0.94
การแลกเปลี่ยนความรู้ (KS)	0.98**	0.96
การจัดเก็บความรู้ (KK)	0.94**	0.88
การนำความรู้ไปใช้ (KU)	0.93**	0.87
Chi-Square = 290.55, df = 27, p = .14, GFI = .95, AGFI = .92, RMSEA = .02, RMR = .02		

** p < .01

จากตารางที่ 27 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านกระบวนการจัดการความรู้ได้ดังภาพที่ 12



Chi-square = 290.546, df = 266, p = .144, GFI = .945, AGFI = .922, RMSEA = .016, RMR = .021

ภาพที่ 12 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านกระบวนการจัดการความรู้

ตารางที่ 28 ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านกระบวนการจัดการความรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	.14	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	1.09	สอดคล้อง
GFI	>.90	.95	สอดคล้อง
AGFI	>.90	.92	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	.02	สอดคล้อง
RMR	<.10	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 27-28 และภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 290.55 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ(degrees of freedom) 266 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .14$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 และ 0.92 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .02 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .02 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นดังนี้ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ (KS) มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ .98 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ (KC) มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .97 องค์ประกอบการแสวงหาความรู้ (KA) มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .95 องค์ประกอบด้านการจัดเก็บความรู้ (KK) มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .94 องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ (KU) มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .93 และอันดับสุดท้าย องค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ (KI) มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .86

3.2 โมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

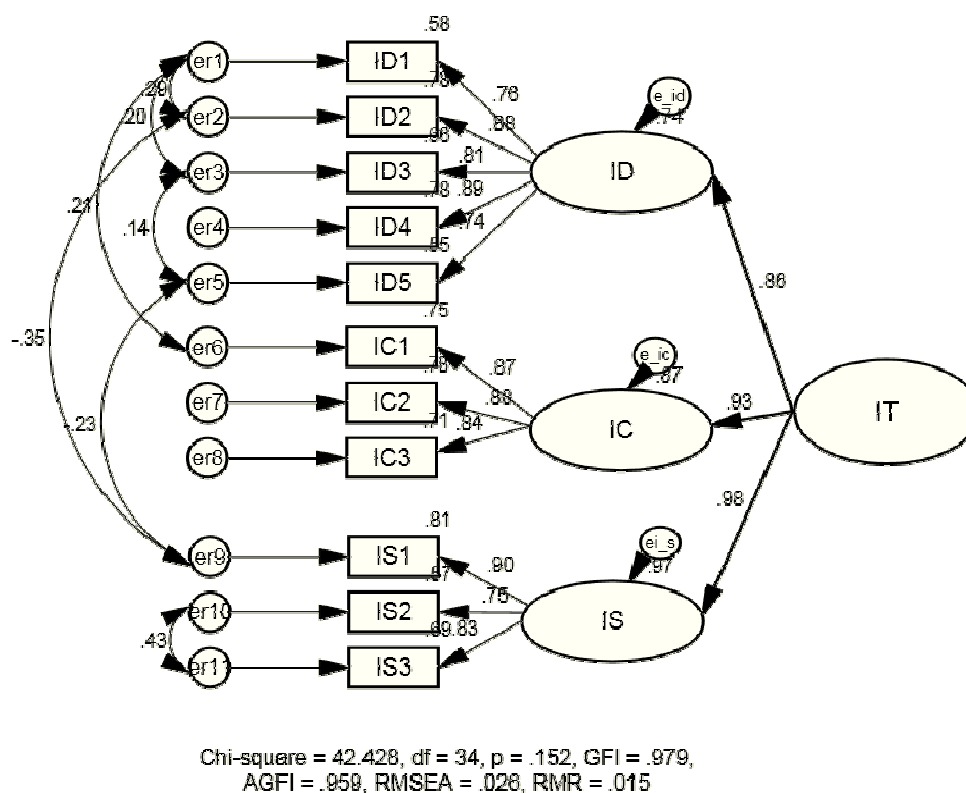
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 29 และภาพที่ 13

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)
เทคโนโลยีในการสื่อสาร (ID)	0.86**	0.74
เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (IC)	0.93**	0.87
เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (IS)	0.98**	0.97
Chi-Square = 42.43, df = 34, p = .15, GFI = .98, AGFI = .96, RMSEA = .03, RMR = .02		

** p < .01

จากตารางที่ 29 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 30 ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	.15	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	1.25	สอดคล้อง
GFI	>.90	.98	สอดคล้อง
AGFI	>.90	.96	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	.03	สอดคล้อง
RMR	<.10	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 29-30 และภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 42.43 ที่ขึ้นแห่งความเป็นอิสระ(degrees of freedom) 34 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .15$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.96 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .03 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .02 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นดังนี้ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (IS) มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ .98 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .93 และอันดับสุดท้าย องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีในการสื่อสาร (ID) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .86

3.3 โมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม

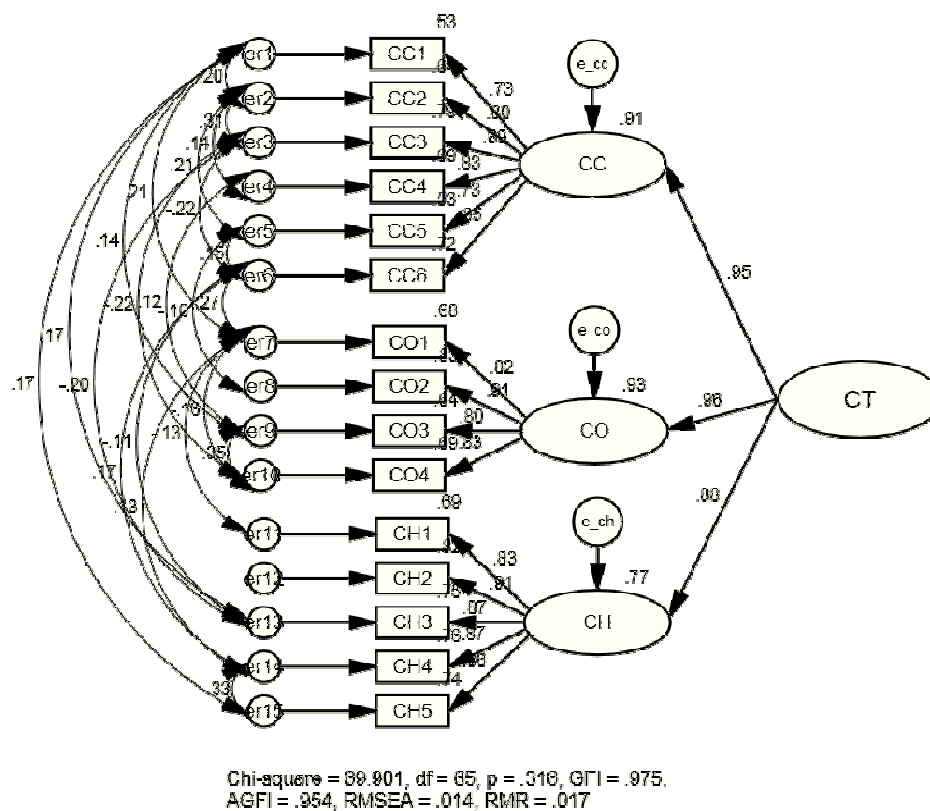
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม (CT) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 31 และภาพที่ 14

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง โมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)
การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน (CC)	0.95**	0.91
การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค (CO)	0.96**	0.93
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (CH)	0.88**	0.78
Chi-Square = 69.90, df = 65, p = .32, GFI = .98, AGFI = .95, RMSEA = .01, RMR = .02		

** p < .01

จากตารางที่ 31 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับวัฒนธรรม ได้ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับวัฒนธรรม

ตารางที่ 32 ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับวัฒนธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	.32	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	1.08	สอดคล้อง
GFI	>.90	.98	สอดคล้อง
AGFI	>.90	.95	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	.01	สอดคล้อง
RMR	<.10	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 31-32 และภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการจัดการกับวัฒนธรรม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 69.90 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 65 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .32$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.95 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากล้างสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .01 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .02 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นดังนี้ องค์ประกอบด้านการจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค (CO) มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ .96 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกี่ยวพัน (CC) มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .95 และอันดับสุดท้าย องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (CH) มีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .88

3.4 โมเดลการจัดการกับคน

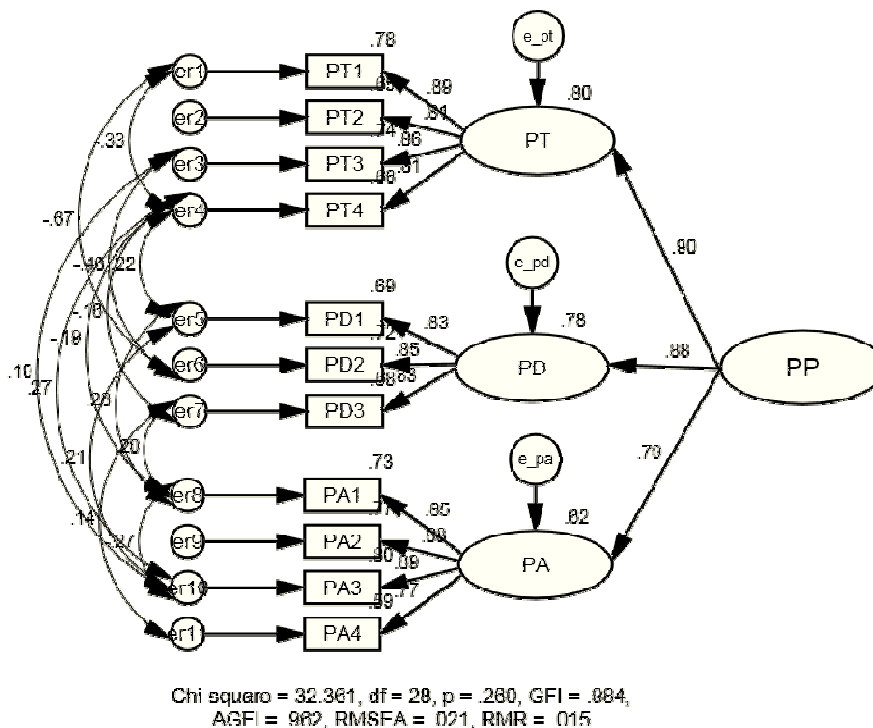
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการจัดการกับคน (PP) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 33 และภาพที่ 15

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง โมเดลการจัดการกับคน

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)
การสร้างทีมงาน (PT)	0.90**	0.80
การพัฒนาบุคลากร (PD)	0.88**	0.78
การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน (PA)	0.79**	0.62
Chi-Square = 32.361, df = 28, p = .260, GFI = .984, AGFI = .962, RMSEA = .021, RMR = .015		

** p < .01

จากตารางที่ 33 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับคน
ได้ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับคน

ตารางที่ 34 ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้านการจัดการกับคนกับข้อมูล
เชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	.26	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	1.16	สอดคล้อง
GFI	>.90	.98	สอดคล้อง
AGFI	>.90	.96	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	.02	สอดคล้อง
RMR	<.10	.02	สอดคล้อง

จากตารางที่ 33-34 และภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดล
การจัดการกับคน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์

(Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 32.36 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ(degrees of freedom) 28 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = .26$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.96 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .02 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .02 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นดังนี้ องค์ประกอบด้านการสร้างทีมงาน (PT) มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ .90 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร (PD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .88 และอันดับสุดท้าย องค์ประกอบด้านการจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน (PA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .79

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสามเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสามจากตัวบ่งชี้ 64 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสเกลตัวบ่งชี้ทั้ง 64 ตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ดังแสดงในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
อันดับสาม

	KI1	KI2	KI3	KI4	KA1	KA2	KA3	KCI	KC2	KC3	KC4	KC5	KC6	KSI	KSI	KSI
KI1																
KI2	0.6538															
KI3	0.5136	0.6621														
KI4	0.5855	0.6836	0.6844													
KA1	0.5466	0.5157	0.4588	0.5677												
KA2	0.5144	0.5668	0.5494	0.6029	0.6086											
KA3	0.4990	0.5590	0.5398	0.5837	0.5218	0.6525										
KCI	0.3670	0.4543	0.4974	0.4831	0.4470	0.5638	0.5647									
KC2	0.4847	0.5780	0.5562	0.5573	0.5080	0.5925	0.5918	0.5820								
KC3	0.3545	0.5029	0.4859	0.5228	0.3719	0.5915	0.5923	0.5520	0.6208							
KC4	0.4737	0.5915	0.5696	0.5389	0.4823	0.6622	0.6453	0.5605	0.6698	0.7319						
KC5	0.4749	0.5800	0.5484	0.5895	0.5052	0.6707	0.6285	0.6214	0.6895	0.6784	0.7519					
KC6	0.4588	0.5116	0.4371	0.5137	0.4945	0.5523	0.5913	0.5394	0.5900	0.5965	0.6395	0.6800				
KSI	0.4545	0.5263	0.4769	0.4891	0.4026	0.4901	0.5310	0.5546	0.6172	0.5924	0.5910	0.6038	0.5695			
KSI	0.4516	0.5783	0.5688	0.5560	0.4828	0.6008	0.6131	0.5314	0.6122	0.6351	0.6373	0.6493	0.5969	0.5723		
KSI	0.5102	0.5707	0.5607	0.5902	0.4512	0.6504	0.6188	0.5665	0.6425	0.6581	0.6903	0.6832	0.6047	0.5699	0.7347	
KSI	0.3989	0.4830	0.5094	0.5339	0.4305	0.5884	0.5367	0.5540	0.5509	0.5722	0.5558	0.5372	0.5233	0.5088	0.6541	
KKI	0.5142	0.5630	0.5012	0.5678	0.4466	0.5370	0.5442	0.5342	0.6541	0.5975	0.5944	0.6318	0.6293	0.5336	0.6243	
KKI	0.4474	0.5401	0.4814	0.5727	0.4286	0.5257	0.5715	0.5102	0.6040	0.6241	0.6001	0.6097	0.6508	0.5312	0.5907	
KKI	0.4241	0.4913	0.5049	0.5514	0.4294	0.5456	0.5368	0.5255	0.5610	0.6020	0.6050	0.5813	0.6366	0.5509	0.5962	
KKI	0.4801	0.5929	0.5599	0.5568	0.4495	0.6265	0.5906	0.5308	0.6168	0.6374	0.6598	0.6652	0.6002	0.5726	0.6373	
KKI	0.5239	0.5495	0.5623	0.5735	0.4335	0.6261	0.5946	0.5721	0.5985	0.6221	0.6510	0.6666	0.6099	0.6122	0.6707	
KKI	0.4809	0.5808	0.5163	0.5618	0.4681	0.6036	0.5724	0.5289	0.6078	0.6116	0.6500	0.6501	0.5996	0.5400	0.6238	
KLU	0.4445	0.5760	0.5363	0.5777	0.4421	0.6118	0.5623	0.5226	0.6046	0.6339	0.6494	0.6598	0.5666	0.5478	0.6366	
KLU	0.4266	0.4652	0.4974	0.5014	0.4497	0.5681	0.5376	0.4602	0.4954	0.5344	0.5794	0.5513	0.5659	0.4912	0.6352	
KLU	0.4710	0.5403	0.5275	0.5261	0.4846	0.5752	0.5283	0.4727	0.5459	0.5262	0.6067	0.6157	0.5269	0.5166	0.5692	
KLU	0.4988	0.5324	0.5252	0.6117	0.5031	0.5649	0.5864	0.5217	0.5422	0.5173	0.5715	0.6175	0.6024	0.5485	0.6258	
IDI	0.4761	0.5255	0.4688	0.5377	0.4638	0.5161	0.5059	0.4762	0.5443	0.5229	0.5094	0.5752	0.5905	0.5449	0.5916	
IDI	0.4215	0.5105	0.4911	0.5100	0.4114	0.6250	0.4978	0.4995	0.5398	0.5591	0.5850	0.6326	0.5377	0.4813	0.6259	
IDI	0.3943	0.4947	0.4188	0.5402	0.4378	0.5526	0.5424	0.4725	0.4957	0.5657	0.5121	0.5183	0.5213	0.4644	0.5569	
IDI	0.3824	0.4625	0.4569	0.4993	0.4106	0.5727	0.4657	0.4175	0.4842	0.5095	0.5489	0.5644	0.4753	0.4332	0.5838	
IDI	0.2976	0.4166	0.4650	0.4441	0.3512	0.5416	0.4696	0.4852	0.4441	0.5146	0.5010	0.5224	0.4644	0.3836	0.5077	
ICI	0.4384	0.5167	0.5541	0.5690	0.4150	0.5552	0.4881	0.4604	0.5731	0.5246	0.5169	0.5678	0.5602	0.4567	0.5936	
ICI	0.4093	0.4888	0.5100	0.5048	0.3905	0.5577	0.4804	0.4460	0.5257	0.5289	0.5254	0.5489	0.5136	0.3959	0.5704	
ICI	0.4610	0.4835	0.4732	0.4716	0.4561	0.5660	0.5000	0.4285	0.5601	0.5197	0.5517	0.5757	0.5601	0.3963	0.5992	
ISI	0.4254	0.4759	0.4585	0.5116	0.4556	0.5400	0.5161	0.4217	0.5478	0.5442	0.5607	0.5652	0.5531	0.4480	0.5987	
ISI	0.3566	0.4598	0.4502	0.4425	0.3397	0.4436	0.4931	0.4334	0.4768	0.5086	0.4731	0.5065	0.4685	0.4330	0.5089	
ISI	0.4131	0.4891	0.5264	0.5422	0.3278	0.5125	0.5044	0.4884	0.5283	0.5354	0.5379	0.5655	0.5114	0.4691	0.6028	
CCI	0.4161	0.4790	0.4470	0.4456	0.3953	0.5066	0.5106	0.4732	0.5870	0.4880	0.5396	0.5765	0.4736	0.5518	0.5393	
CCI	0.3813	0.5158	0.4705	0.4863	0.3806	0.5324	0.5681	0.5314	0.6079	0.5950	0.5688	0.6164	0.6200	0.5036	0.6418	
CCI	0.4578	0.5525	0.5268	0.5899	0.4465	0.5750	0.5765	0.5222	0.5756	0.5578	0.6287	0.6267	0.5747	0.5245	0.6557	
CCI	0.3947	0.4812	0.4847	0.5222	0.4237	0.5145	0.5081	0.4724	0.5658	0.5262	0.5204	0.5474	0.5407	0.4914	0.5484	
CCI	0.3314	0.4055	0.4644	0.4308	0.3276	0.4794	0.4615	0.4721	0.5071	0.5887	0.5234	0.5942	0.5287	0.4420	0.5682	
CCI	0.4764	0.5756	0.5802	0.5493	0.4681	0.5734	0.5651	0.4976	0.5784	0.5603	0.6306	0.6749	0.5250	0.5147	0.6184	
COI	0.4004	0.5225	0.4725	0.5371	0.3849	0.5138	0.5422	0.4353	0.5217	0.5305	0.5874	0.5912	0.5029	0.5007	0.5408	
COI	0.3842	0.5193	0.4726	0.5475	0.3957	0.5661	0.5308	0.5008	0.5244	0.5491	0.5816	0.6193	0.5314	0.4642	0.5877	
COI	0.3766	0.4611	0.4423	0.4884	0.3509	0.4302	0.4451	0.4238	0.4981	0.4982	0.5164	0.5107	0.4668	0.4686	0.5233	
COI	0.3846	0.4581	0.4647	0.4916	0.4106	0.4633	0.4485	0.4763	0.4629	0.5304	0.5150	0.5144	0.4993	0.4417	0.5127	
CHI	0.4227	0.4276	0.4215	0.5037	0.3940	0.4552	0.4596	0.4739	0.5208	0.4160	0.4975	0.4731	0.4220	0.4136	0.5518	
CHI	0.4520	0.5524	0.5050	0.6330	0.4231	0.5720	0.5288	0.5099	0.5437	0.5399	0.5685	0.5853	0.5301	0.4893	0.6119	
CHI	0.4038	0.4996	0.4595	0.5390	0.3818	0.4956	0.5310	0.4976	0.5665	0.5392	0.5199	0.5211	0.5344	0.5105	0.5610	
CHI	0.3965	0.5028	0.4670	0.5750	0.3840	0.5261	0.5179	0.4633	0.5445	0.5676	0.5437	0.5763	0.4690	0.5011	0.5948	
CHI	0.3958	0.5033	0.4258	0.5570	0.3925	0.4585	0.4861	0.4210	0.5410	0.5047	0.5404	0.5352	0.4796	0.4813	0.5847	
PT1	0.4646	0.5254	0.5479	0.5296	0.4057	0.5016	0.4639	0.4950	0.5313	0.5041	0.5937	0.6210	0.5004	0.4854	0.5913	
PT2	0.4092	0.5022	0.4875	0.5436	0.3909	0.4647	0.5034	0.4838	0.5385	0.5526	0.4928	0.5473	0.5129	0.4609	0.5874	
PT3	0.4603	0.5538	0.5159	0.5594	0.4266	0.5388	0.5386	0.4932	0.5458	0.5370	0.5930	0.6338	0.5298	0.4464	0.6318	
PT4	0.3768	0.4207	0.4246	0.4338	0.3736	0.4692	0.4428	0.4882	0.4716	0.5292	0.5228	0.5211	0.4939	0.4906	0.5013	
PDI	0.2760	0.2874	0.3132	0.3652	0.2658	0.3963	0.3385	0.3178	0.3615	0.4267	0.4613	0.4666	0.3164	0.3333	0.4554	
PDI	0.2379	0.2456	0.2742	0.3097	0.2587	0.3782	0.3718	0.3149	0.3641	0.4368	0.4113	0.3928	0.3285	0.3839	0.4074	
PDI	0.2561	0.3084	0.3006	0.3689	0.3084	0.4048	0.4205	0.3073	0.3408	0.4212	0.4693	0.4891	0.3823	0.3706	0.4647	
PA1	0.2190	0.3169	0.3714	0.4036	0.2728	0.3927	0.3697	0.3684	0.3527	0.3522	0.3659	0.4268	0.3336	0.3888	0.4140	
PA2	0.3019	0.4066	0.4324	0.4847	0.3550	0.4878	0.4400	0.4566	0.4814	0.5091	0.5051	0.5187	0.4441	0.4212	0.4995	
PA3	0.3148	0.3889	0.3861	0.4439	0.3385	0.4562	0.4447	0.4526	0.4438	0.4491	0.4834	0.4649	0.4154	0.4093	0.5177	
PA4	0.3395	0.3699	0.3641	0.4336	0.3352	0.3844	0.3715	0.3547	0.3858	0.3470	0.4142	0.4373	0.3436	0.3529	0.4153	

ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
อันดับสาม (ต่อ)

	KS3	KS4	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KU1	KU2	KU3	KU4	ID1	ID2	ID3
KI1															
KI2															
KI3															
KI4															
KA1															
KA2															
KA3															
KC1															
KC2															
KC3															
KC4															
KC5															
KC6															
KSI															
KS2															
KS3															
KS4	0.6824														
KK1	0.6715	0.6240													
KK2	0.6176	0.5574	0.6625												
KK3	0.5976	0.5579	0.6562	0.7102											
KK4	0.6698	0.5459	0.7011	0.6955	0.7124										
KK5	0.6586	0.6081	0.6959	0.6913	0.7033	0.8226									
KK6	0.6394	0.6018	0.6722	0.6843	0.7100	0.7164	0.7844								
KU1	0.6626	0.5822	0.6201	0.6318	0.6512	0.6899	0.7007	0.6850							
KU2	0.5724	0.5681	0.5768	0.5411	0.6222	0.6337	0.6692	0.6199	0.6925						
KU3	0.5834	0.5153	0.5660	0.5605	0.5842	0.6276	0.6700	0.6089	0.6465	0.6889					
KU4	0.6055	0.5398	0.6066	0.6165	0.6446	0.6356	0.6941	0.6504	0.6954	0.6999	0.7470				
ID1	0.5612	0.5883	0.6649	0.5959	0.5746	0.6475	0.6397	0.5985	0.5370	0.5618	0.5925	0.5898			
ID2	0.6093	0.5912	0.5993	0.5931	0.5476	0.7073	0.6629	0.5967	0.6079	0.6029	0.5833	0.6006	0.7748		
ID3	0.5357	0.5938	0.5826	0.6395	0.5310	0.6339	0.5949	0.5442	0.5521	0.4867	0.4628	0.5370	0.6967	0.7374	
ID4	0.5771	0.5477	0.5142	0.5589	0.5105	0.6429	0.6066	0.6132	0.5696	0.5877	0.5659	0.5951	0.6741	0.7775	0.7181
ID5	0.5197	0.5073	0.4737	0.5141	0.5110	0.5447	0.5276	0.5009	0.4976	0.4725	0.4450	0.5081	0.5431	0.6348	0.6509
IC1	0.6383	0.6305	0.5695	0.5826	0.5852	0.5837	0.6269	0.6455	0.6113	0.5544	0.6038	0.6354	0.6148	0.6441	0.5425
IC2	0.5891	0.5614	0.5534	0.5669	0.5508	0.6182	0.6278	0.6036	0.5719	0.5444	0.5526	0.5856	0.5117	0.6033	0.5449
IC3	0.6035	0.5541	0.5666	0.5576	0.5244	0.5685	0.5943	0.6076	0.5606	0.5403	0.5238	0.5692	0.5349	0.5834	0.5163
ISI	0.6084	0.6076	0.5669	0.6119	0.5581	0.6407	0.6648	0.6640	0.5949	0.5916	0.5828	0.6209	0.5688	0.6028	0.6003
IS2	0.5399	0.5523	0.5357	0.5824	0.4645	0.5825	0.6099	0.5243	0.5625	0.5141	0.5008	0.5552	0.4915	0.5694	0.5172
IS3	0.6144	0.5783	0.6223	0.5803	0.5491	0.6449	0.7051	0.6369	0.6650	0.6203	0.5720	0.6422	0.5773	0.6545	0.5549
CC1	0.5338	0.5691	0.4909	0.4792	0.5085	0.4707	0.5164	0.5477	0.5427	0.4952	0.5923	0.5889	0.5231	0.4903	0.4322
CC2	0.6055	0.6333	0.5819	0.6141	0.6326	0.5924	0.6106	0.6367	0.5800	0.5636	0.5468	0.5940	0.5047	0.5380	0.5408
CC3	0.6399	0.6266	0.5388	0.6136	0.6094	0.5999	0.6687	0.6219	0.6500	0.6287	0.6330	0.6788	0.5099	0.5335	0.5294
CC4	0.5802	0.5818	0.5226	0.5551	0.5891	0.5573	0.5891	0.5741	0.5287	0.5547	0.5672	0.5574	0.5221	0.4822	0.4686
CC5	0.5322	0.5539	0.4890	0.5286	0.5870	0.4952	0.5432	0.5677	0.5545	0.4900	0.4732	0.5266	0.4628	0.4927	0.4423
CC6	0.6329	0.5822	0.5817	0.5577	0.5803	0.6398	0.6257	0.6399	0.5848	0.5597	0.6093	0.5906	0.5254	0.5860	0.4468
CO1	0.6168	0.6206	0.5110	0.5859	0.5609	0.5682	0.5963	0.5890	0.5968	0.5482	0.5636	0.5851	0.4893	0.5490	0.5018
CO2	0.6484	0.6278	0.5658	0.6083	0.5616	0.6254	0.6267	0.5980	0.6387	0.5549	0.5757	0.6231	0.4996	0.6052	0.5697
CO3	0.5320	0.5435	0.5245	0.5016	0.5481	0.5045	0.5404	0.5145	0.5327	0.4639	0.5278	0.5410	0.5125	0.4699	0.5152
CO4	0.5641	0.5764	0.5738	0.5572	0.5739	0.5656	0.5494	0.5517	0.5764	0.4899	0.4775	0.5400	0.5242	0.5018	0.5225
CH1	0.5280	0.5034	0.5346	0.5032	0.5603	0.5183	0.5897	0.5859	0.5694	0.5400	0.5480	0.5941	0.4167	0.4765	0.4299
CH2	0.6242	0.5704	0.5943	0.5597	0.6488	0.5720	0.6387	0.6294	0.6761	0.5570	0.5953	0.6477	0.4726	0.5050	0.4983
CH3	0.5926	0.5765	0.5479	0.5689	0.5982	0.5195	0.5988	0.5762	0.5961	0.4895	0.5593	0.6150	0.4968	0.4661	0.4806
CH4	0.6214	0.6207	0.6103	0.5656	0.6067	0.5960	0.6701	0.6441	0.6660	0.5390	0.5687	0.6093	0.4836	0.5259	0.4951
CH5	0.5855	0.5358	0.5836	0.5317	0.5556	0.5513	0.6119	0.6040	0.6372	0.5278	0.5824	0.6126	0.5181	0.5385	0.4778
PT1	0.5776	0.5151	0.5511	0.5432	0.6001	0.5770	0.6464	0.6311	0.5716	0.5611	0.5386	0.5779	0.5211	0.5402	0.4732
PT2	0.5753	0.5130	0.6050	0.5543	0.5737	0.5013	0.5463	0.5168	0.5122	0.5300	0.5146	0.5448	0.5203	0.4824	0.5112
PT3	0.6169	0.5481	0.6163	0.5699	0.5693	0.6309	0.6292	0.5871	0.6521	0.5841	0.5707	0.5990	0.5434	0.5907	0.5303
PT4	0.5485	0.5230	0.4829	0.5197	0.5051	0.4995	0.5141	0.4866	0.5310	0.4747	0.4527	0.4692	0.4519	0.4705	0.4789
PDI	0.4722	0.4488	0.3591	0.3790	0.3129	0.3987	0.4214	0.3457	0.3662	0.4204	0.4069	0.3961	0.3765	0.4535	0.4161
PD2	0.3868	0.4110	0.2913	0.2809	0.2711	0.3234	0.3162	0.2473	0.2880	0.3675	0.3020	0.3038	0.3617	0.3918	0.4072
PD3	0.4617	0.4127	0.3359	0.3474	0.3543	0.4248	0.4265	0.4074	0.3588	0.4965	0.4468	0.4210	0.3732	0.4475	0.4035
PA1	0.4332	0.4879	0.3819	0.3364	0.3986	0.3997	0.4280	0.3989	0.3738	0.4220	0.4176	0.4327	0.4598	0.4603	0.3935
PA2	0.5108	0.5319	0.4527	0.4189	0.4718	0.4784	0.4941	0.4631	0.4960	0.4665	0.4196	0.4680	0.4760	0.5241	0.4729
PA3	0.5310	0.5381	0.4439	0.4399	0.4934	0.4754	0.4595	0.4681	0.4961	0.4534	0.4358	0.4723	0.4386	0.4785	0.4538
PA4	0.4194	0.4481	0.3630	0.3675	0.4045	0.3972	0.3879	0.3832	0.3672	0.4096	0.3966	0.4300	0.4334	0.4208	0.4193

ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
อันดับสาม (ต่อ)

	ID4	ID5	IC1	IC2	IC3	ISI	IS2	IS3	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CO1
KI1															
KI2															
KI3															
KI4															
KA1															
KA2															
KA3															
KC1															
KC2															
KC3															
KC4															
KC5															
KC6															
KS1															
KS2															
KS3															
KS4															
KK1															
KK2															
KK3															
KK4															
KK5															
KK6															
KU1															
KU2															
KU3															
KU4															
ID1															
ID2															
ID3															
ID4															
ID5	0.6731														
IC1	0.6369	0.5276													
IC2	0.6386	0.5527	0.7589												
IC3	0.5924	0.5194	0.7314	0.7562											
ISI	0.6700	0.5041	0.7144	0.7322	0.6967										
IS2	0.5547	0.4340	0.5744	0.6123	0.5906	0.6900									
IS3	0.6364	0.5326	0.6667	0.6576	0.6363	0.7383	0.7847								
CC1	0.5106	0.4462	0.5539	0.4985	0.5312	0.5337	0.5054	0.5395							
CC2	0.5040	0.5564	0.6088	0.5608	0.6109	0.6252	0.5435	0.5719	0.6734						
CC3	0.5528	0.5065	0.6480	0.5918	0.6207	0.6638	0.5817	0.6536	0.6721	0.7993					
CC4	0.4709	0.5409	0.6248	0.5231	0.5449	0.5666	0.4564	0.5292	0.6008	0.7129	0.7429				
CC5	0.4539	0.4918	0.5566	0.5199	0.5260	0.5761	0.4810	0.5404	0.5601	0.6582	0.6229	0.5937			
CC6	0.5288	0.5326	0.6318	0.5653	0.5826	0.6128	0.5544	0.6164	0.5987	0.6595	0.6979	0.7079	0.6739		
CO1	0.5393	0.4677	0.6162	0.5372	0.5778	0.6279	0.5569	0.6206	0.6285	0.6082	0.6676	0.6011	0.5811	0.7256	
CO2	0.5906	0.5115	0.6779	0.6319	0.5916	0.6532	0.6251	0.6598	0.5821	0.6826	0.7496	0.6998	0.6041	0.7283	0.7462
CO3	0.4794	0.4770	0.6241	0.5027	0.4711	0.5464	0.4904	0.5686	0.5783	0.6073	0.6386	0.6497	0.6045	0.6506	0.6695
CO4	0.4905	0.5114	0.6093	0.5365	0.4952	0.5476	0.5186	0.5701	0.5153	0.6360	0.6264	0.6352	0.6147	0.6548	0.6315
CH1	0.4986	0.4063	0.5841	0.5270	0.5964	0.6062	0.5262	0.6090	0.5110	0.5315	0.6134	0.5460	0.4610	0.5933	0.5437
CH2	0.5097	0.4620	0.6570	0.5870	0.5901	0.6223	0.5248	0.6112	0.5574	0.6144	0.6824	0.6025	0.5485	0.6456	0.6346
CH3	0.4503	0.4633	0.6418	0.5271	0.5430	0.5992	0.5215	0.5958	0.6049	0.5915	0.6169	0.5936	0.5534	0.6036	0.6382
CH4	0.4979	0.4501	0.6584	0.5698	0.5902	0.6202	0.5913	0.6453	0.5702	0.5945	0.6611	0.5957	0.5343	0.6729	0.6716
CH5	0.5129	0.4339	0.6578	0.5363	0.6079	0.5714	0.5108	0.6093	0.5977	0.5691	0.6486	0.5927	0.4953	0.6064	0.6226
PT1	0.4984	0.5366	0.6007	0.5652	0.5507	0.5667	0.5229	0.6280	0.6350	0.6119	0.6722	0.6239	0.5900	0.6845	0.6352
PT2	0.4439	0.4948	0.5570	0.5389	0.5216	0.5091	0.4988	0.5713	0.5507	0.5798	0.5947	0.5937	0.5147	0.5797	0.5285
PT3	0.5380	0.5364	0.6065	0.5982	0.5795	0.5990	0.5778	0.6707	0.5731	0.6088	0.7061	0.6315	0.6052	0.7073	0.6646
PT4	0.4646	0.5161	0.4668	0.5103	0.4420	0.5219	0.4767	0.5344	0.5369	0.5442	0.5991	0.5825	0.5261	0.5596	0.5780
PDI	0.4576	0.4192	0.4502	0.4644	0.4725	0.4927	0.4452	0.4753	0.4845	0.4863	0.5516	0.4707	0.4160	0.4905	0.5567
PD2	0.3802	0.4010	0.3595	0.3382	0.3535	0.3774	0.4056	0.3387	0.3923	0.4416	0.4276	0.3320	0.3432	0.3658	0.4016
PD3	0.4472	0.4249	0.4558	0.4552	0.4304	0.5017	0.3879	0.4223	0.4483	0.5024	0.5501	0.4562	0.3918	0.5002	0.4994
PA1	0.4711	0.4102	0.4856	0.4015	0.3887	0.4481	0.3876	0.4339	0.4670	0.4422	0.4761	0.4451	0.4115	0.4208	0.4658
PA2	0.4754	0.4960	0.5167	0.4313	0.4274	0.4790	0.4485	0.4898	0.4379	0.5148	0.5295	0.4840	0.4563	0.5185	0.4923
PA3	0.4407	0.4538	0.5473	0.4280	0.4236	0.4792	0.4363	0.4718	0.4528	0.5293	0.5631	0.5434	0.4355	0.5379	0.5307
PA4	0.4030	0.3877	0.4381	0.3892	0.3660	0.4374	0.3632	0.4130	0.4403	0.4220	0.4807	0.4915	0.4140	0.4384	0.4489

ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
อันดับสาม (ต่อ)

	CC2	CC3	CC4	CHI	CH2	CH3	CH4	CH5	PT1	PT2	PT3	PT4	PD1	PD2	PDB	PA1	PA2	PA3
KI1																		
KI2																		
KI3																		
KI4																		
KA1																		
KA2																		
KA3																		
KC1																		
KC2																		
KC3																		
KC4																		
KC5																		
KC6																		
KS1																		
KS2																		
KS3																		
KS4																		
KK1																		
KK2																		
KK3																		
KK4																		
KK5																		
KK6																		
KU1																		
KU2																		
KU3																		
KU4																		
ID1																		
ID2																		
ID3																		
ID4																		
ID5																		
IC1																		
IC2																		
IC3																		
IS1																		
IS2																		
IS3																		
CC1																		
CC2																		
CC3																		
CC4																		
CC5																		
CC6																		
CO1																		
CC2																		
CC3	0.7285																	
CC4	0.7531	0.7852																
CHI	0.6271	0.5224	0.5697															
CH2	0.7079	0.6033	0.6475	0.7693														
CH3	0.6429	0.5987	0.5914	0.7028	0.7906													
CH4	0.6784	0.6052	0.6229	0.7214	0.7747	0.7757												
CH5	0.6562	0.5765	0.6086	0.7271	0.7701	0.7406	0.8331											
PT1	0.6418	0.6062	0.6309	0.6066	0.6576	0.6067	0.6749	0.6527										
PT2	0.5829	0.5791	0.5592	0.5891	0.6213	0.6059	0.6498	0.6531	0.7501									
PT3	0.7459	0.6180	0.6542	0.6350	0.6958	0.6496	0.7036	0.6763	0.7582	0.7035								
PT4	0.6311	0.5805	0.5765	0.4811	0.5451	0.5682	0.5528	0.5157	0.6366	0.6371	0.7102							
PD1	0.5638	0.4589	0.4504	0.4438	0.4777	0.4359	0.4931	0.5214	0.5844	0.5382	0.5752	0.6210						
PD2	0.4543	0.3790	0.3714	0.3354	0.3579	0.3590	0.3446	0.3921	0.4103	0.4965	0.4448	0.5395	0.7024					
PDB	0.5445	0.4447	0.4312	0.4183	0.4939	0.3804	0.4441	0.4708	0.5353	0.5217	0.5666	0.4793	0.6744	0.7208				
PA1	0.5214	0.4897	0.4796	0.4123	0.4736	0.4457	0.4718	0.5168	0.5060	0.4985	0.4869	0.4314	0.5928	0.5331	0.5418			
PA2	0.5466	0.5118	0.5114	0.4415	0.5349	0.4809	0.5394	0.5218	0.5402	0.5292	0.5156	0.5260	0.5396	0.5508	0.4986	0.7409		
PA3	0.6272	0.5658	0.5788	0.4985	0.5773	0.5591	0.5909	0.5497	0.5534	0.5404	0.5839	0.5910	0.5711	0.5110	0.4848	0.6994	0.7914	
PA4	0.5089	0.5121	0.4734	0.3617	0.4682	0.4052	0.4382	0.4676	0.5035	0.4799	0.4996	0.4393	0.4669	0.4379	0.4916	0.6733	0.6538	0.6797

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการวิเคราะห์โมเดลเชิงยืนยันอันดับสาม มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดที่สุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้ (PA3) และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ (PA2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรม หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (PD1) และเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ (PA4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.46 ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สูงกว่า 0.30 สามารถนำไปวิเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ได้ทุกตัว

เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองและอันดับสามจะไม่รายงานค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้นำน้ำหนักองค์ประกอบสำหรับตัวบ่งชี้รวมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 4 องค์ประกอบ มาสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แทนค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ (FS)
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับแรก			
การกำหนดความรู้ (KI)			
KI1	0.66**	0.43	0.08
KI2	0.81**	0.66	0.21
KI3	0.81**	0.65	0.17
KI4	0.84**	0.71	0.25
การแสวงหาความรู้ (KA)			
KA1	0.65**	0.42	0.06
KA2	0.81**	0.66	0.14
KA3	0.80**	0.64	0.14

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ (FS)
การสร้างความรู้ (KC)			
KC1	0.70**	0.49	0.07
KC2	0.79**	0.62	0.08
KC3	0.78**	0.61	0.06
KC4	0.84**	0.70	0.09
KC5	0.86**	0.74	0.13
KC6	0.77**	0.60	0.07
การแลกเปลี่ยนความรู้ (KS)			
KS1	0.68**	0.47	0.05
KS2	0.85**	0.72	0.07
KS3	0.86**	0.74	0.07
KS4	0.85**	0.60	0.09
การจัดเก็บความรู้ (KK)			
KK1	0.81**	0.66	0.12
KK2	0.81**	0.65	0.14
KK3	0.81**	0.66	0.16
KK4	0.86**	0.64	0.12
KK5	0.87**	0.75	0.12
KK6	0.84**	0.71	0.10
การนำความรู้ไปใช้ (KU)			
KU1	0.84**	0.71	0.18
KU2	0.83**	0.69	0.17
KU3	0.84**	0.64	0.09
KU4	0.83**	0.70	0.13
เทคโนโลยีในการสื่อสาร (ID)			
ID1	0.84**	0.70	0.23
ID2	0.92**	0.85	0.22
ID3	0.81**	0.66	0.10

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ (FS)
ID4	0.84**	0.71	0.20
ID5	0.79**	0.63	0.09
เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (IC)			
IC1	0.88**	0.78	0.26
IC2	0.87**	0.75	0.26
IC3	0.85**	0.72	0.18
เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (IS)			
IS1	0.88**	0.77	0.37
IS2	0.77**	0.60	0.06
IS3	0.86**	0.74	0.13
การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน (CC)			
CC1	0.73**	0.53	0.08
CC2	0.83**	0.69	0.01
CC3	0.87**	0.75	0.30
CC4	0.81**	0.66	0.14
CC5	0.75**	0.56	0.06
CC6	0.83**	0.68	0.20
การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค (CO)			
CO1	0.83**	0.69	0.15
CO2	0.90**	0.81	0.26
CO3	0.80**	0.63	0.06
CO4	0.83**	0.68	0.16
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (CH)			
CH1	0.82**	0.67	0.13
CH2	0.90**	0.81	0.23
CH3	0.86**	0.75	0.20
CH4	0.90**	0.81	0.12
CH5	0.86**	0.73	0.12

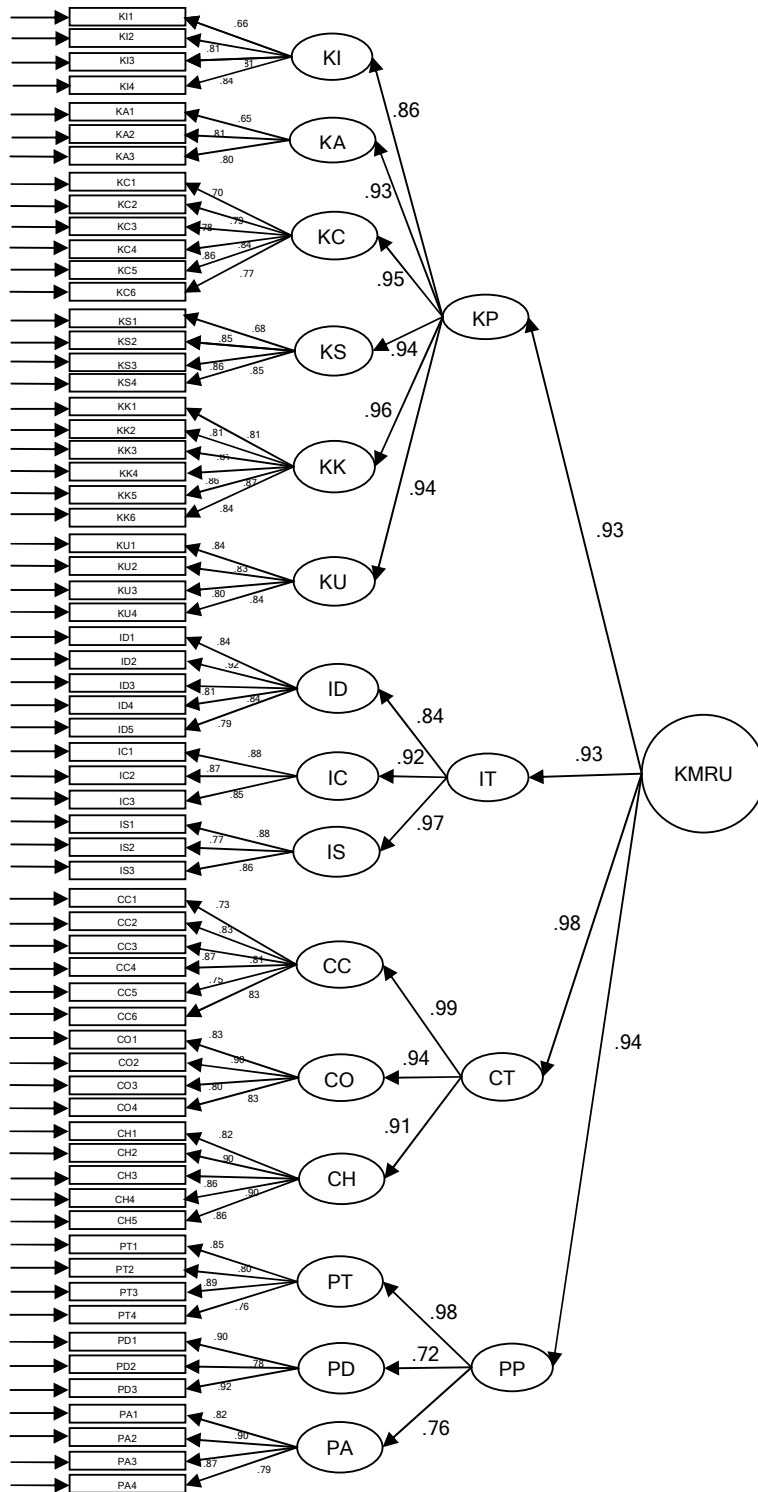
ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ (FS)
การสร้างทีมงาน (PT)			
PT1	0.85**	0.73	0.36
PT2	0.80**	0.64	0.06
PT3	0.89**	0.79	0.21
PT4	0.76**	0.58	0.19
การพัฒนาบุคลากร (PD)			
PD1	0.90**	0.80	0.18
PD2	0.78**	0.61	0.35
PD3	0.92**	0.85	0.17
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (PA)			
PA1	0.82**	0.67	0.26
PA2	0.90**	0.80	0.17
PA3	0.87**	0.76	0.28
PA4	0.79**	0.63	0.09
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับสอง			
กระบวนการจัดการความรู้ (KP)			
KI	0.86**	0.74	
KA	0.93**	0.89	
KC	0.95**	0.90	
KS	0.94**	0.89	
KK	0.96**	0.91	
KU	0.94**	0.89	
การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)			
ID	0.84**	0.71	
IC	0.92**	0.84	
IS	0.97**	0.93	

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

องค์ประกอบ	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R ²)	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ (FS)
การจัดการกับวัฒนธรรม (CT)			
CC	0.99**	0.97	
CO	0.94**	0.88	
CH	0.91**	0.82	
การจัดการกับคน (PP)			
PT	0.98**	0.96	
PD	0.72**	0.52	
PA	0.76**	0.58	
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับสาม			
กระบวนการจัดการความรู้ (KP)	0.93**	0.87	
การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	0.93**	0.87	
การจัดการกับวัฒนธรรม (CT)	0.98**	0.97	
การจัดการกับคน (PP)	0.94**	0.89	
Chi-Square = 1522.08, df=1548, p = 0.68, GFI = .93, AGFI = .90, RMSEA = .00, RMR = .03 **p < 0.01			

จากตารางที่ 36 สามารถสร้างโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ดังภาพที่ 16



Chi-Square = 1522.08, df=1548, p = 0.68, GFI = .93, AGFI = .90, RMSEA = .000, RMR = .03

ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ที่ได้จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม

ตารางที่ 37 ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม

ค่าดัชนี	ระดับการยอมรับ	ค่าสถิติที่ได้	ความสอดคล้อง
p-value of χ^2	>.05	0.68	สอดคล้อง
χ^2/df	<2.00	0.98	สอดคล้อง
GFI	>.90	0.93	สอดคล้อง
AGFI	>.90	0.90	สอดคล้อง
RMSEA	<.07	0.00	สอดคล้อง
RMR	<.10	0.03	สอดคล้อง

จากตารางที่ 35-37 และภาพประกอบที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1522.08 ที่ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 1548 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = 0.68$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 และ 0.90 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.03 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก ตัวบ่งชี้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.92 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง (ID2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.92 สามารถทำนายได้ร้อยละ 85 รองลงมาได้แก่ ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (CO2) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางขององค์กรและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร(CH2) และให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง (CH4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.90 สามารถทำนายได้ร้อยละ 81 และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า (KA1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.65 สามารถทำนายได้ร้อยละ 42

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ตัวบ่งชี้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.72 ถึง 0.99 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.99 สามารถทำนายได้ร้อยละ 97 รองลงมาได้แก่ตัวบ่งชี้ เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.97 สามารถทำนายได้ร้อยละ 93 และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ การพัฒนาบุคลากร (PD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.72 สามารถทำนายได้ร้อยละ 52

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม ตัวบ่งชี้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.93 ถึง 0.98 และมีนัยสำคัญทาง
สถิติ ที่ระดับ .01 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การจัดการกับวัฒนธรรม (CT) มีค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบ 0.98 สามารถทำนายได้ร้อยละ 97 รองลงมาได้แก่ตัวบ่งชี้การจัดการกับคน (PP) มีค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบ 0.94 สามารถทำนายได้ร้อยละ 99 และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ กระบวนการ
จัดการความรู้ (KP) และการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93 สามารถทำนาย
ได้ร้อยละ 87

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2553 จำนวน 11,083 คน และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 364 คน ที่ได้มาจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เทคโนโลยีในการสื่อสาร เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และเทคโนโลยี ในการจัดเก็บความรู้ 3) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (culture) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน การจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรค และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และ 4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการกับคน (people) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากตัวแบบเชิงทฤษฎีเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น จำนวน 64 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบมาตราวัดประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .9866

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการประเมินความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การสร้างสเกลองค์ประกอบย่อยด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก (confirmatory factor analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (second - order confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม (third - order confirmatory factor analysis) วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป AMOS 18

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1.1 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแบบสอบถามจำนวน 64 ข้อ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสม 3.51 ถึง 4.01 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากทุกข้อ นั่นคือกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ ส่งเสริมให้นักคณาจารย์ไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.01$, $SD = 0.85$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาปทัสถาน (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.51$, $SD = 0.93$)

1.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1522.08 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 1548 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = 0.68$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 และ 0.90 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.03 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม ตัวบ่งชี้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.93 ถึง 0.98 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่านำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การจัดการกับวัฒนธรรม (CT) มีค่านำหนักองค์ประกอบ 0.98 สามารถทำนายได้ร้อยละ 97 รองลงมาได้แก่ตัวบ่งชี้การจัดการกับคน (PP) มีค่านำหนักองค์ประกอบ 0.94 สามารถทำนายได้ร้อยละ 99 และตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ กระบวนการจัดการความรู้ (KP) และการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีค่านำหนักองค์ประกอบ 0.93 สามารถทำนายได้ร้อยละ 87

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวิจัยที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 64 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการกับวัฒนธรรม และการจัดการกับคน องค์ประกอบทั้งหมดนี้มีความตรงเชิงโครงสร้างในการวัดการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ครั้งนี้มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าโมเดลตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวบ่งชี้ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบหลักการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งสี่องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบด้านการจัดการกับวัฒนธรรม และองค์ประกอบด้านการจัดการกับคน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเหตุผลสำคัญสองประการ ประการแรก การพัฒนาตัวบ่งชี้ในการศึกษา

ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการนิยามเชิงประจักษ์ (empirical definition) กล่าวคือ เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี ที่ผู้วิจัยได้กำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎีเอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน และอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ที่ได้สรุปแนวคิดของ Blank (1992) Johnstone (1981) Burstein, Oakes and Guiton (1992) Bottani and Salberg (1994) เกี่ยวกับการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาสามวิธี โดยวิธีที่สาม การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (empirical definition) เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎีเอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษานั้นมิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับใช้กันอยู่มาจนถึงทุกวันนี้ ในจำนวนวิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธีที่กล่าวข้างต้นนั้น วิธีการนิยามเชิงประจักษ์ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด และประการที่สอง การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่อาศัยกรอบแนวคิดทางทฤษฎีกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักจึงทำให้โมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2554) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่า การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ภายใต้กรอบแนวคิดทางทฤษฎี ถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะหากการพัฒนาตัวบ่งชี้ เริ่มต้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ขาดคุณภาพแล้ว ไม่ว่าจะใช้เทคนิควิธีการทางสถิติดีอย่างไร ผลที่ได้จากการพัฒนา ก็ย่อมด้อยคุณภาพไปด้วย ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อนงค์ สระบัว (2552) ที่ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ การเรียนรู้ สมรรถนะ เทคโนโลยี และ โครงสร้างองค์การ โดยองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนั้น องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 องค์ประกอบ จึงเป็นตัวบ่งชี้รวมของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1522.08 ที่ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) 1548 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ($p = 0.68$) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 และ 0.90 ตามลำดับ ส่วนดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.03 แสดงว่ายอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม ตัวบ่งชี้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.93 ถึง 0.98 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ การจัดการกับวัฒนธรรม (CT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.98 สามารถทำนายได้ร้อยละ 97 รองลงมาได้แก่ตัวบ่งชี้การจัดการกับคน (PP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.94 สามารถทำนายได้ร้อยละ 99 และ

ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ กระบวนการจัดการความรู้ (KP) และการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.93 สามารถทำนายได้ร้อยละ 87

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวิจัยที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 64 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ การจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการกับวัฒนธรรม และการจัดการกับคน องค์ประกอบทั้งหมดนี้มีความตรงเชิงโครงสร้างในการวัดการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่มีความตรงเชิงโครงสร้างสูง โดยองค์ประกอบด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (0.98) และด้านการจัดการกับคน (0.94) เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาก แสดงว่าตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดจากองค์ประกอบด้านการจัดการกับวัฒนธรรม และด้านการจัดการกับคนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยด้านองค์การที่ช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและพร้อมทุ่มเทร่างกายและแรงใจในการทำงานให้แก่องค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎข้อบังคับทำให้บุคลากรมีความศรัทธา เกิดแรงจูงใจให้ปรับลักษณะเฉพาะของตนเองให้มีบทบาทและมีค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การนั้น (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540) โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญในการพัฒนางานบุคลากรและองค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การแบบก้าวหน้า หรือเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในงาน ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารัตนะ (2553) ที่ให้ทัศนะว่า การจัดการกับวัฒนธรรมมีจุดมุ่งหมายให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุนให้การจัดการความรู้ทั้งที่เป็น explicit knowledge และ tacit knowledge เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ลดหรือขจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการจัดการความรู้ลง โดยส่งเสริมวัฒนธรรมแบบก้าวหน้า (adhocracy culture) ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้า และ Cooke & Lafferty (1989) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และองค์การคาดหวังจากผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Gordon (1999); Deal & Kennedy (1982); Griffin and Moorhead (2007) และ Davenport and Prusak (1998) ที่ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกันว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์การที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และเป็นตัวกำหนดว่าการดำเนินงานจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จ หากมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการจัดการความรู้ได้มากที่สุดนั่นเอง

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการจัดการกับคนพบว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดการกับคนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดต่อการจัดการความรู้ ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งหมดต้องอาศัยคนหรือบุคลากรที่มีความรู้ โดยมีคนเป็นผู้จัดการระบบและกระบวนการสร้างความรู้ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการแพร่กระจายความรู้ (Debowsky, 2006) ซึ่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ

คือ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยเฉพาะองค์ประกอบของคนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีการสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง เพื่อนำมาซึ่งองค์ความรู้ต่างๆ ในองค์กร (Collison and Parcell, 2004) สอดคล้องกับ Franklin (2007) ที่ได้กล่าวถึงความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ว่า เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยคน (people) เป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก การแสวงหา สร้าง จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร และงานด้านคณาจารย์ (2546) ที่ศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับองค์กรด้านบุคลากรมีความสำคัญที่ใช้ความรู้ ในองค์กร โดยองค์การจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ การสร้างทีมงานในองค์กร และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดการกับคนว่ามีจุดมุ่งหมายให้มีการนำความรู้ซ่อนตัวหรือความรู้ส่วนบุคคล (tacit/personal knowledge) ที่มีอยู่มาใช้ (use) ให้เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์ (create) ความรู้ใหม่ จากกระบวนการแปลง tacit knowledge ให้เป็น tacit knowledge และกระบวนการแปลง tacit knowledge ให้เป็น explicit knowledge ซึ่งอาจนำเอากระบวนการเชิงมนุษย์หรือเชิงสังคมมาใช้ เช่น การจัดกิจกรรมการเล่าเรื่อง (storytelling) การจัดกิจกรรมสนทนาเรียนรู้ (learning conversation) การจัดกิจกรรมเสวนาพาที (dialogue) การจัดกิจกรรมสะท้อนกลับ (reflection) การจัดให้มีกลุ่มเรียนรู้ (learning sets) การจัดให้มีกลุ่มเรียนรู้ด้วยการกระทำ (action learning) การจัดให้มีชุมชนความรู้หรือเรียนรู้ (knowledge/learning community) การจัดให้มีภาวะผู้นำเครือข่ายหรือเครือข่ายความรู้ (network leaderships/knowledge networks) และการจัดกลุ่มบริหารตนเองเพื่อการเรียนรู้ (learning self managed group) เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดจากองค์ประกอบด้านการจัดการกับวัฒนธรรม โดยมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน และด้านการจัดการกับคนที่มีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญคือ การสร้างทีมงาน ดังนั้น การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญกับการจัดการกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น และให้ความสำคัญกับการจัดการกับคน โดยการสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

สำหรับตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย และ 64 ตัวบ่งชี้ ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.3 องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สามของตัวบ่งชี้รวมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก เป็นอันดับที่สาม และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีองค์ประกอบย่อยการจัดเก็บความรู้ (KK) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.96) แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้มากที่สุด ทั้งนี้

อาจเนื่องมาจากการจัดเก็บความรู้ก็จะเห็นว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะการจัดเก็บความรู้เป็นกระบวนการที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการสร้างความรู้โดยผ่านกระบวนการกลั่นกรองและเกิดการยอมรับแล้วนำไปจัดเก็บให้เป็นระบบโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บเพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน เช่น วิจารณ์ พานิช (2547) และพรชิตา วิเชียรปัญญา (2547) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญในการจัดเก็บความรู้ไว้ว่า เมื่อเวลาผ่านไปจะเห็นว่าความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อให้ นำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและเกิดการยอมรับ จะถูกนำออกไปเผยแพร่ในทางปฏิบัติอย่างกว้างขวางในหลายระดับขององค์กร ในระยะนี้เรียกว่า การบูรณาการความรู้ (knowledge integration) ความรู้เหล่านี้ อาจอยู่ในสมองของคน (knowledge agent หรือ subjective form) หรือ ถูกถอดออกมาให้อยู่ในรูปแบบของสื่อประเภทต่าง ๆ (knowledge artifact หรือ objective form) โดยอาศัยช่องทางที่องค์กรจัดเตรียมไว้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วองค์กรอย่างสมดุล ซึ่งต้องการผู้มีความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม และสอดคล้องกับ Marquarde (1996) ที่กล่าวว่า การนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บ เพื่อให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไปให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยองค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ รวมทั้งต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน (McKeen and Smith, 2003) โดยที่องค์กรจะต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ หรือทุนปัญญาขององค์กร (Collison and Parcell, 2004) ในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร เช่นเดียวกับที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล (Davenport; Long and Beers, 1998) นอกจากนี้ การมีหน่วยงานจัดการความรู้ เพื่อเป็นสื่อกลางในการนำหรือการระบุนำความรู้ที่สถาบันกำหนดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้หลัก (Davenport and Prusak, 1999) โดยต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบการจัดเก็บความรู้หลักของสถาบัน การมีเครือข่ายการจัดเก็บที่สะดวก และปลอดภัย เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและสะดวก รวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป (Marquarde, 1996; and Macintosh, 1999; และบุญส่ง หาญพานิช, 2547) รวมทั้ง การพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยสถาบันต้องถือว่าความรู้เป็นเสมือนสินทรัพย์ที่สำคัญของสถาบัน (Collison and Parcell, 2004) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ เป็นการมีเทคโนโลยีที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มาก สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Marquarde and Reynolds, 1994; and Cumming and Worley, 2001) อาทิ เครือข่ายภายในสถานศึกษา (intranet) หน้าแรกของเครือข่าย (Home Page) และช่องของข่ายงาน (Web Portal) ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา และระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) เป็นต้น (Little; Quintas and Ray, 2002) โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันเพื่อมาจัดเก็บไว้ และตรงตามความต้องการเมื่อนำความรู้ขึ้นมาใช้ สามารถพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคน ในการ

ใช้ความรู้ โดยสมาชิกทุกคนมีโอกาสในการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2547) มีการช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยให้การแสวงหาความรู้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีผลดี (Marquarde, 1996)

2.4 องค์ประกอบด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสามของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก เป็นอันดับที่สาม และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.97) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การใช้เทคโนโลยีจัดเก็บรู้นั้นจะทำให้สามารถเก็บได้มาก เก็บได้อย่างหลากหลายรูปแบบ และเป็นระบบ ตลอดจนช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Marquarde and Reynolds (1994; Cumming and Worley, 2001; Little, Quintas and Ray, 2002; Marquarde, 1996 และวิจารณ์ พานิช, 2547) ที่ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกันว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ ทำให้สามารถเก็บความรู้ได้มาก สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ อาทิ เครือข่ายภายในสถานศึกษา (intranet) หน้าแรกของเครือข่าย (Home Page) และช่องของข่ายงาน (Web Portal) ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา และระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) เป็นต้น โดยอาจมีผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันเพื่อมาจัดเก็บไว้ และตรงตามความต้องการเมื่อนำรู้นั้นมาใช้ สามารถพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคน ในการใช้ความรู้ โดยสมาชิกทุกคนมีโอกาสในการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร มีการช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน จะช่วยให้การแสวงหาความรู้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและเกิดผลดี สอดคล้องกับ Walsham (2001) ที่กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวสู่รูปแบบองค์กรใหม่ที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยอาศัยเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage technology) เพื่อนำความรู้ที่ได้จัดเก็บไว้อย่างมีระบบ และสามารถนำมาให้บริการหรือเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว นั่นเอง และ Bollinger & Smith (2001) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยในการจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ การบริการ และถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรต่างๆ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งที่รับประกันความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพราะเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Keyser (2004) และภราดร จินดาวงศ์ (2549) ที่ให้แนวคิดในการจัดเก็บความรู้ ไว้ว่า เทคโนโลยีที่ใช้กันในปัจจุบันจึงถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล การแก้ไขเปลี่ยนแปลง การเรียกดูข้อมูล การประมวลผล การใช้งานร่วมกันแบบหลาย ๆ คน และการวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น มีค่าใช้จ่ายต่ำลง เพิ่มคุณค่าและประโยชน์ในการใช้งานข้อมูล และสารสนเทศที่ได้มาจะมีคุณภาพในการนำไปวิเคราะห์และใช้งานมากเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยียังสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการในการผลิตและการทำงานให้มีต้นทุนที่ต่ำลง ใช้เวลาในการทำงานที่ลดลง และได้สินค้าหรือผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เทคโนโลยีจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง จะนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ใน

การพัฒนาองค์กรได้อย่างไร ดังนั้น หากองค์กรมีระบบการจัดเก็บความรู้ไว้เพียงพอโดยทุกฝ่ายร่วมมือกันก็ย่อมจะส่งผลให้การนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาองค์กรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology) เป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse โดยบุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการสร้างและจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำไปเผยแพร่หรือให้บริการแก่สมาชิกหรือผู้สนใจได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว นั่นเอง

2.5 องค์ประกอบด้านการจัดการกับวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงชั้นอันดับสามของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก เป็นอันดับที่หนึ่ง และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกี่ยวพัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.98) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อการจัดการกับวัฒนธรรมมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องมาจากการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เกี่ยวพันในการจัดการความรู้ เช่น การมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสื่อสารแนวราบ เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าความเคารพเชื่อฟัง การส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (lateral thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) และการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูล หลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจ ความรู้สึกและอารมณ์ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในคน จะช่วยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลา และรวดเร็ว เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างไม่มีขีดจำกัด ความรู้ใหม่ ๆ ถูกพัฒนาเพิ่มขึ้นและนำกลับไปใช้ใหม่ การที่องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น กระบวนทัศน์ วิทยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ และ วัฒนธรรม ในด้านวัฒนธรรมนั้น ผู้นำองค์กรหรือสถาบันจะต้องรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์การอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ในส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็น (Metsa-Simola, 2002) แต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤตการณ์หรือผลเสียหายให้แก่องค์กรหรือสถาบันได้ ในทางกลับกันถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การหรือสถาบัน ก็จะมีผลทำให้องค์กรหรือสถาบันประสบความสำเร็จและเจริญงอกงามวัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมที่เอื้อและสร้างสรรค์ขององค์กร จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กร มีความภาคภูมิใจ มีความซื่อสัตย์ รักและผูกพันในองค์กร เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และองค์กรในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Crak & Neive (1992) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2549) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เกี่ยวพันว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกี่ยวพันให้การจัดการความรู้ทั้งที่เป็น explicit knowledge และ tacit knowledge เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ลดหรือขจัดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการจัดการความรู้ลง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (lateral thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) และการใช้สามัญสำนึกในการทำงาน วัฒนธรรมการใช้ข้อมูล หลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจ ความรู้สึกและอารมณ์ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในคน จะช่วยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ และกำหนดให้มีการให้รางวัลเพื่อเพิ่มแรงจูงใจด้วย

2.6 องค์ประกอบด้านการจัดการกับคน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสามของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการจัดการกับคน พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก เป็นอันดับที่สอง และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างทีมงาน (PT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.98) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อการจัดการกับคนมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการสร้างทีมงานเป็นกระบวนการของการพัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์กรในขณะเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Varney, 1977) โดยทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Woodcock & Francis, 1994) ดังนั้น การสร้างทีมงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นในการจัดการกับคน สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Shermerhorn Hunt & Osborn (1994) ที่กล่าวว่า การสร้างทีมงานว่าเป็นกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงาน อยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน Liebowitz & Beckman (1998) ที่ให้ทัศนะว่า การกำหนดระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เน้นการให้มีอำนาจ ความเป็นทีม ความเป็นเจ้าของกระบวนการจัดการความรู้ อาจอาศัยคำถาม เช่น ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการคืออะไร เทคโนโลยีที่เรามีปัจจุบันมีอะไรบ้าง มีการจัดการกันอย่างไร ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ภายในองค์กรอะไรบ้างที่สามารถจะใช้ได้ เทคโนโลยีและระบบการจัดการอะไรที่เราต้องการนำเสนอ การฝึกอบรมและการพัฒนาอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการสร้างทีมงาน และการฝึกอบรมและการพัฒนาอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับทีมผู้จัดการความรู้ Knowles (1974) กล่าวถึงการสร้างทีมงานว่าเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่มหรือของหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยมีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง รวมถึงการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กล่าวคือ มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม และมีการจัดการตนเอง เน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม (Farida Hasanali, 2002)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Collison and Parcell (2004) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับมนทัศน์ในการสร้างทีมงานว่า เป็นการเพิ่มการเน้นในการช่วยเหลือ ทีมงานให้บรรลุผลการทำงานให้สำเร็จในการทำงานแบบเป็นทีม ต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมและกระบวนการของงานต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมงาน โดยมีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม ตลอดจนมีการสื่อสารที่ดี

เกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง รวมถึงการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน ดังนั้น การสร้างและพัฒนาทีมงานเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ประกอบการเรียนรู้ของคนในองค์กร แต่คนในองค์กรส่วนใหญ่จะผ่านช่วงเวลาการทำงานมาแล้ว ซึ่งการจะให้บุคคลเหล่านี้ที่มีทั้งทักษะ ความรู้ ความชำนาญการอยู่แล้ว มาเรียนรู้เรื่องการทำงานเป็นทีมจึงเกิดคำถามว่าทุกวันนี้งานที่ทำก็คืออยู่แล้ว ไม่มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมาเรียนรู้เรื่องพวกนี้ด้วย จึงเป็นที่มาของการต่อต้านและการปิดกั้นตนเองต่อการเรียนรู้ ดังนั้น จึงควรมีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง รวมถึงการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน ตลอดจนมีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ (กานต์สุดา มาชะสิรานนท์, 2546)

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังกล่าว มีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อให้ผู้บริหารสถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการบริหารสถาบัน และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถาบัน

1) ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก เป็นอันดับที่ 1 โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกือบหนูน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อการจัดการกับวัฒนธรรมมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารต้องส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และส่งเสริมบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในคน จะช่วยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ และกำหนดให้มีการให้รางวัลเพื่อเพิ่มแรงจูงใจด้วย

2) ด้านการจัดการกับคน พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก เป็นอันดับที่ 1 โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างทีมงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อการจัดการกับคนมากที่สุด โดยการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่ที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม เพื่อที่จะให้บุคลากรได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์กรในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก เป็นอันดับที่ 3 โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความรู้และการจัดเก็บความรู้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้มากที่สุด การสร้างความรู้เป็นการทำให้เกิดความรู้ขึ้นใหม่ ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge)

โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ได้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ออกมาให้มากที่สุด ซึ่งการสร้างความรู้ในองค์กรสามารถดำเนินการในการเสาะแสวงหาความรู้ให้กับองค์กรได้จากทั้งแหล่งภายในและภายนอกมีการทำ CoP หรือสัมมนาพูดคุย หรือดูงาน หรือหาที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาสัมมนาพูดคุยเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและเกิดการยอมรับแล้วนำไปจัดเก็บให้เป็นระบบโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บ โดยมีสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อการค้นคืนความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ต้องการ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก เป็นอันดับที่ 4 โดยมีองค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (storage technology) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุดในการใช้เทคโนโลยีจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลบุคลากร การเรียนการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น และมีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยนจัดเก็บความรู้ได้ง่ายและทันเวลา เป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น data warehouse โดยบุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการสร้างและจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำไปเผยแพร่หรือให้บริการแก่สมาชิกหรือผู้สนใจได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1) ส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกตลอดจนบรรยากาศที่มีลักษณะสนับสนุนการเรียนรู้ มีการจัดทำงานประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ มีการจัดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) กำหนดวิธีการหรือกิจกรรมในการสร้างความรู้ในองค์กรด้วยการดำเนินการสร้างทีมข้ามสายงาน จัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ สร้างระบบที่เลี้ยง ให้มีการสับเปลี่ยนงาน และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้เป็นระยะ ๆ

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อเปรียบเทียบและสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่กำลังพัฒนา

3.2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบเครือข่ายการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นการศึกษารูปแบบที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2.3 ควรมีการวิจัยเชิงประเมินและติดตามผลการนำตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปใช้ในการพัฒนาในบริบทต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กองบรรณาธิการ. (2546). การจัดการความรู้...สู่สุภาพะ. วารสารหมออนามัย, 12(6), 7 - 20.
- กานต์สุดา มาฆะศิรินันท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุวรรณ ประดา. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ความพร้อมขององค์กรกับความยึดมั่นผูกพันขององค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- เดือนใจ โพธิ์ทอง. (2551). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์. (2542). การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ, 22(83), 45-59.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Lisrel) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, & สุวิมล ว่องวานิช. (2541). การวิเคราะห์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศในเอเชีย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้งแมสโปรดักส์.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2549). การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยพัศกร สีนบัวทอง. (2545). การสื่อสารกับการสร้างทีมงาน. บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มข., 20(2), 43-51.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management). กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- ภรณ์กร จินดาวงศ์. (2549). การจัดการความรู้ KM Knowledge Management the Experience. กรุงเทพฯ: ซีดับบลิวซี พรินติ้ง.
- ยศพล เหลืองโสมนภา,& ศาคร พร้อมเพราะ. (2551). การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของสถานประกอบการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วารสารการพยาบาลและการศึกษา, 1(1), 60-71.

- ยูดี เกตส์มันน์. (2546). **วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้อย่างไร**. ค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2554, จาก <http://www.gotoknow.org/blog/kmanamai-srivipa/15943>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานามีบุ๊กส์ พิมพ์ครั้งที่ 5.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). **การจัดการความรู้ SECI Model ฉบับพิสดาร**. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2552, จาก http://www.kmi.trf.or.th/Exciment/Experence/SECI_Model_Vichan.pdf
- _____. (2547). **ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน “คน” มากกว่า “ตำรา”**. วารสารสถานปฏิรูป, 7(80), 62-68.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพ ผู้รู้ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2549). **งานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวัลย์ มากุ้ม. (2549). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2554). **การจัดการความรู้ในองค์กร (ตอนที่ 2)**. ค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2554, จาก www.ksp.or.th/ksp2009/upload/news_text/.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2548). **รายงานประจำปี 2548 ฉบับ KM ในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: อุทยานพิมพ์.
- สมเกียรติ ทานอก. (2539). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). **การบริหารงานบุคคล**. สงขลา: ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ฉบับสรุป**. กรุงเทพฯ: พรินทวาทกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)**. กรุงเทพฯ : <http://www.mua.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)**. ค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>.
- สุกิจ แดงมีแสง, & ฆงยุทธ อิมอุไร. (2547). **การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทยูเอชเอ็ม จำกัด**. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สุขสันต์ สุวรรณเจริญ. (2545). **สภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- สุทธิรัช คนกาญจน์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการทดสอบและวัดผลการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนันทา เลहनันทน์. (2549). **การสร้างทีมงาน**. ค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2554, จาก http://www.novabizz.com/NovaAce/Manage/Teamwork_Setup.htm
- อนงค์ สระบัว. (2552). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อภิชาติ ศิวยาธร. (2545). **สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล บูรณาการการนำความรู้สู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ดีไซน์.
- อาทิมา เป็นัญญานนท์. (2545). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีสำนักงาน**. ค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2554, จาก <http://courseware.payap.ac.th/docu/sc312/lesson1/lesson01.htm>
- Albrecht, Kart. (2003). **The Power of Minds at Work : Organizational Intelligence in Action**. New York: Amazon.
- Anderson, A. (1996). **The knowledge management assessment tool: External benchmarking vision**. Houston, TX: APQC, The American.
- Bollinger, S.A. and Smith, D.R. (2001). Managing organizational knowledge as a Strategic asset. **Journal of Knowledge Management**, 5(1), 8-18.
- Blank, G. (1993). **Review of Reading: What can be measured**. Retrieved May 25, 2010, from <http://www.sil.org/lingualinks/literacy/ReferenceMaterials/BibliographyLiteracy/Blank1993.htm>
- Beckman, Thomas J. (1999). **The Current State of Knowledge Management**. In Liebowitz, J. (Ed.) Knowledge Management Handbook. London: CRC Press.
- Burstein, L., Oakes, J., & Guiton, G. (1992). Education indicators. **Encyclopedia of Educational Research**. New York: MacMillan.
- Butcher, J. N., Graham, J. R., Ben-Porath, Y. S., Tellegen, A., Dahlstrom, W. G., & Kaemmer, B. (2001). **MMPI-2 (Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2): Manual for administration and Scoring**. 2nd ed. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Careers take a change of direction: The concept of "jobs for life" is becoming a rarity. (2004). **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 18(2), 25-28.
- Castetter. (1996). **The human resource function in educational administration**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Clark & Neave. (1992). **The Encyclopedia of higher education**. New York: Mc Graw-Hill.

- Collison and Parcell. (2004). **Learning to fly: Practice knowledge management for 21th Century**. London: Harper Collins Business.
- _____, Chris; & Parcell, Geoff. (2004). **Learning to Fly : Practical Knowledge Management from some of the world's leading learning Organization**. 2th ed. West Sussex: Capstone.
- Cooke, R.A., and Lafferty, J. C. (1989). **Organization culture inventory**. Plymouth, MI: Human Synergetics.
- Cumming, T.G.; & Worley C.G. (2001). **Organization Development & Change**. 7th ed. Australia: South-Western College.
- Daft, Richard L. (2002). **Leadership : Theory and Practice**. Orlando, FL: Dryden.
- Dale R. (2004). **Knowledge Management : Business Processes Resource Centre**. Retrieved June 5, 2010, from <http://bpre.warwick.ac.uk/Kmweb.html>
- Dave, Human. (1997). **Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: President and Fellows of Harvard College.
- Davenport, Thomas H. & Gilbert, Probst. (2002). Siemen 's Knowledge Journey. In **Knowledge Management Case Book**. pp.10-19. Berlin: John Wiley & Son.
- _____, & Prusak, Laurence. (1999). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. (นิทัศน์ วิเทศ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เออาร์ บีซิเนสเพรส.
- _____, de Long, D.W., & Beers, M.C. (1998). **Successful Knowledge Management Project**. Sloan Management Review. 1, 43-57. Retrieved May 25, 2010, from <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/1998-winter/3924/successful-knowledge-management-projects/>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Farida Hasanali. (2002). **Critical Success Factors of Knowledge Management**. Retrieved 6 November 2010. from http://www.providersedge.com/docs/km_articles/critical_success_factors_of_km.pdf
- Franklin, Ben. (2007). **Knowledge Management Synergy**. Retrieved August 16, 2010, from <http://www.providersedge.com/kma>.
- George, J.M., and Jones, G.R. (2002). **Understanding and managing: Organizational behavior**. 3rd ed. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Golob, T.F. (2003). Review Structural equation modeling for travel behavior research. **Transportation Research**, 37(1), 1-25.
- Gordon, Judith. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnosis Approach**. 6th ed. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall International.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1995). **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work**. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). **Organizational behavior**. St. Paul, Min: West Publishing.

- Hlupic, V. Pouloudi, A., & Rzevski, G. (2002). Toward an Integrated Approach to Knowledge Management : “Hard”, “Soft“ and “Abstract” Issues. **Knowledge and Process Management**, 9(2), 91-102.
- Holsapple and Johsi. (2002). **Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study**. Retrieved January 2, 2010, from <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=637463>
- Hu, L., Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, 6, 1–55.
- Johnstone. (1981). **Indicators of Education System**. London: Unesco.
- Katz, D., and Khan, R.L. (1978). **The social psychology of organizations**. 2nd ed. New York: John Wiley and Son.
- Keyser, Richard Lewis. (2004). **Assessing The Relationship Between Knowledge Management and Plant Performance At The Tennessee Valley Authority**. Ph.D. Dissertation, Industrial and Systems Engineering and Engineering Management, The University of Alabama.
- Kline, R.B. (1998). **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: Guilford Press.
- Kuczaj, Timo. (2001). **Knowledge Management Process Model**. Retrieved May 5, 2010, from <http://www.Inf.vtt.f/pdf/publication/2001/p.455.pdf>
- Lethwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1998). Conditions Fostering Organizational Learning In School. **Educational Administration Quarterly**, 34(2), 243-276.
- Liebowitz, J. (1998). **The knowledge management handbook**. Boca Raton, FL: CRC Press.
- _____, & Wright, K. (1999). Dose Measuring Knowledge “Cents” ?. **Expert System With Application**, 17, 99-103.
- Little, Stephen, Quintas, Paul, & Ray, Tim. (2002). **Managing Knowledge**. London: The Open University.
- Lueg, C. (2001). Information, knowledge, and networked minds. **Journal of Knowledge Management**, 5(2), 151-160.
- Macintosh, Ann. (1999). **Knowledge Management**. Retrieved May 26, 2010, from <http://www.aiai.ed.ac.uk/-alm/kamlnks.html>
- Marquarde, Michael J. (1996). **Building the Learning Organization**. New York: Mc Graw-Hill.
- _____, & Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York: Irwin.
- McKeen, James D., & Smith, Heather A. (2003). **Making IT Happen : Critical Issues in IT Management**. Ontario: Wiley.
- Mertins, Kai, Heisig, Perter, & Vorbeck, Jens. (2003). **Knowledge Management : Concepts and Best Practices**. 2th ed. New York: Springer.
- Meyer, Chris, & Ruggles, Rudy. (1999). **The Knowledge Advantage : Leveraging Knowledge into Marketplace Success**. Boston: Butterworth Heinemann.
- O’Dell, C., and Grayson, C.J. (1998). **If Only We Knew What We Knew: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**. New York: The Free Press.

- Ogbonna, E. and Harris C. Lioyd. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**, **11**(4), 766-788.
- Parker, M. (2000). **Organizational culture and identity**. New Delhi: Sage.
- Probst, G., S., Raub, & K, Romhardt. (2000). **Managing Knowledge : Building Blocks for Success**. England: John Willey & Sons.
- Robbins, S. P. (2000). **Organization behavior. Uper Saddle River**. New Jersey: Prentice – Hall International.
- _____. (2001). **Organizational behavior**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hill.
- Rowley, J. (1999). What is Knowledge Management. **Library Management**, **20**(8), 416-419.
- Sahasrabudhe, Vikas. (2002). Information Technology in Support of Knowledge Management. In **Knowledge Management for Information Professional**. (pp. 269-276). New Jersey: Information Today.
- Sallis, Edward., & Jones, Gary. (2002). **Knowledge Management in Education**. London: Kogan page.
- Schein, E.H. (1992). **Organizational culture and leadership**. Sanfransisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). The leader's new work : Building learning organization. **Sloan Mana gement Review**, Fall, 7-23.
- Shermerhorn Hunt & Osborn. (1994). **Managing Organization Behavior**. 5th ed. New York: John Willey & sons.
- Smiricich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, **28**, 339-358.
- Srikantaiah, T. Kanti. & Koenig, Michael E.D. (2002). **Knowledge Management for Information Professional**. New Jersey: Information Today.
- Sveiby, Karl E. (2003). **What is Knowledge Management**. Retrieved May 17, 2011, from <http://www.I-I.com/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.html>
- Tacq, J. (1997). **Multivariate analysis and techniques in social science research**. London: Sage.
- Takeuchi, Hirotaka, Nonaka, & Ikujiro. (2001). Classic Work : Theory of Organizational Knowledge Creation. In **Knowledge Management : Classic and Contemporary Works**. Morey, Daryl et al. (pp 139 – 182). London: The MIT Press.
- Tannonbaum, S.I., & Alliger, G.M. (2000). **Knowledge Management : Clarifying the Key Issue**. U.S.A.: The International Association for Human Resource Information Management.
- Thomas, G. Cumming & Christopher, G. Worley. (2005). **Organization Development & Change**. 8th ed. New York: Thomson South-Western.
- Varney. (1977). **Organizational development for managers**. MA: Addison-Wesley.
- Walsham, G. (2001). Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems. **European Management Journal**, **19**(6), 599-608.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger J. David. (2004). **Strategic Management It Business Policy**. 9th ed. New York: Pearson Prentice Hall.

- Wiig, Karl M. (2003). **Knowledge Management Has Manta Facets**. Retrieved July 2, 2010, from <http://www.krii.com/downloads/Four KM Facets-pd>.
- Woodcock, M. & Francis, D. (1994). **Teambuilding strategy**. Hampshire: Gower.
- World Bank. (2002). **What is Corporate Governance**. Retrieved October 15, 2010, from <http://www.Encycogov.com/atlsGorpGov.asp>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- | | | |
|----|-----------------------------|--|
| 1. | รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา | ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ |
| 2. | ผศ.ดร.ประเสริฐ ภู่งเงิน | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ |
| 3. | ผศ.ดร.ฉลาด จันทรมบัติ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 4. | อ.ดร.บุญส่ง หาญพานิช | ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยสยาม |
| 5. | ผศ.ดร.อารี หลวงนา | คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี |
| 6. | อ.ดร.ธีระวัฒน์ เขียมแสง | อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาราชภัฏมหาสารคาม |
| 7. | อ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด |
| 8. | อ.ดร.ชัยยศ ชวาระนอง | อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |
| 9. | อ.ดร.แก้วเวียง นานาผล | ผู้อำนวยการกองกลาง และอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด |

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

--	--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”

DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT INDICATORS FOR RAJABHAT UNIVERSITIES

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้น การสอบถามครั้งนี้จึงต้องการทราบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ว่ามีความเหมาะสมในระดับใดที่จะนำมาสร้างเป็นตัวชี้วัดการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อมูลที่ได้จะเก็บเป็นความลับและวิเคราะห์และนำเสนอโดยภาพรวมเท่านั้น ไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ท่านแต่ประการใด ดังนั้นจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงและความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

นาย โกวิท วัชรินทรางกูร

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำชี้แจง:

แบบสอบถามนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ (1) ชาย
 (2) หญิง
2. อายุ (1) ต่ำกว่า 30 ปี
 (2) 30-39 ปี
 (3) 40-49 ปี
 (4) 50-59 ปี
 (5) 60 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งทางวิชาการ (1) อาจารย์
 (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 (3) รองศาสตราจารย์
 (4) ศาสตราจารย์
4. ระดับการศึกษา (1)ปริญญาตรี
 (2) ปริญญาโท
 (3) ปริญญาเอก
 (4) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
5. ประสบการณ์ในการทำงาน (ถ้าเกิน 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี)
 (1) ต่ำกว่า 10 ปี
 (2) 10-20 ปี
 (3) 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับใด ที่จะนำมาชี้วัดการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1. องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge process)						
1.1 การกำหนดความรู้ (knowledge identification)	1) มีกำหนดระยะเวลาเพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิกสิ่งที่ความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน					
	2) มีการคัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ					
	3) มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์การยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ					
	4) มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์การ					
1.2 การแสวงหาความรู้(knowledge acquisition)	5) มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า					
	6) มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ในองค์การ มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1.2 การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)	7) มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและหน่วยงานใดในองค์กร					
1.3 การสร้างความรู้ (knowledge creation)	8) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา เพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร					
	9) มีการนำความรู้มาประมวลลั่นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ					
	10) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย ให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง					
	11) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย					
	12) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดแผนหรือโครงการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
	13) มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร					
1.4 การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)	14) มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ยังหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น					
	15) มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ เช่น จัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยง จัดตลาดนัดชุมชนนักปฏิบัติ หรือความรู้เฉพาะเรื่อง					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1.4 การแลกเปลี่ยน ความรู้ (knowledge sharing)	16) มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปของ องค์กรที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจ ใจกว่าตามอรรถาศัย					
	17) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือน ผ่านระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)					
1.5 การจัดเก็บ ความรู้ (knowledge storage)	18) มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ ต่างๆ เช่น ความครบถ้วนเที่ยงตรงทันสมัยสอดคล้องและ ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของ ข้อมูล					
	19) มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนก รายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการ ทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การ นำมาใช้ง่ายและรวดเร็ว					
	20) มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจด เป็นความลับทางการค้าไว้					
	21) มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็น มาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บ การค้นหา และ การใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว					
	22) มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม ง่ายต่อ การค้นหาความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ					
	23) มีการป้องกันทรัพยากรความรู้จากความเสียหาย การ สูญเสียด้านความล้าสมัย หรือจากการเปิดเผยและ การดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ					
	1.6 การนำความรู้ไป ใช้ (knowledge utilization)	24) มีการนำผลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยน ความรู้				

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1.6 การนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization)	25) บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เช่น การจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ					
	26) มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับความช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า					
	27) มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร					
2. องค์ประกอบด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)						
2.1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร (communication technology)	28) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้					
	29) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง					
	30) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำวิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมสื่อประสมมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น					
	31) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ					
	32) มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สำหรับการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ ป้ายนิเทศ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
2.2 เทคโนโลยี สนับสนุนการ ทำงานร่วมกัน (collaboration technology)	33) มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, web blog					
	34) มีเว็บศูนย์รวมความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่งความรู้ในหน่วยงาน					
	35) มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions :CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม					
2.3 เทคโนโลยี ใน การจัดเก็บความรู้ (Storage technology)	36) มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ และจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้					
	37) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog					
	38) มีการให้บริการความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเวลา					
3. องค์ประกอบด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (culture)						
3.1 การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ มีลักษณะเกื้อหนุน (clan culture creating)	39) องค์กรมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับบุคลากร					
	40) ท้าทั้งองค์กรมีการสร้างบรรยากาศของการเปิดเผย และไว้วางใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
	41) องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร					
	42) ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจและควบคุมองค์กรแบบมีส่วนร่วม					
	43) จัดระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเกื้อหนุน (clan culture creating)	44) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร					
3.2 การขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค (organization culture eliminating)	45) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
	46) ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder)					
	47) ลดการแข่งขันกันเองภายใน แต่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันกับองค์กรภายนอก					
	48) ลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม (controller) ของผู้บริหาร แต่ใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรเป็นเครื่องมือควบคุม					
3.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (culture changing)	49) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันระบุทัศนคติ (norms) ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงาน					
	50) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางขององค์กรและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร					
	51) ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาทัศนคติ (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร					
	52) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง					
	53) มีการกำหนดเงื่อนไขการยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้น และพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์					
4. องค์ประกอบด้านการจัดการกับคน (people)						
4.1 การสร้างทีมงาน (team building)	54) มีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง					
	55) มีการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
4.1 การสร้างทีมงาน (team building)	56) มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่ที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม					
	57) มีการจัดการตนเอง เน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม					
4.2 การพัฒนาบุคลากร (personal development)	58) ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรม หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
	59) ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การเป็นภาคีเครือข่าย ฯลฯ					
	60) ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร และนอกองค์กร					
4.3 การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน (learning activity)	61) จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ฯลฯ					
	62) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กรผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ					
	63) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์กรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้					
	64) เปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความ โทรทัศน์ วิทยุ ฯลฯ					

“ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้”

ภาคผนวก ค
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ 9 ราย

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge process)	1.1 การกำหนดความรู้ (knowledge identification)	1) มีกำหนดระยะเวลาเพื่อพิจารณาทบทวนปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย หรือยกเลิก ลบทิ้งความรู้เดิมที่ล้าสมัย หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน	1.00	ใช้ได้
		2) มีการคัดเลือก หรือจัดลำดับความสำคัญของความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับ	1.00	ใช้ได้
		3) มีการประเมินตนเองว่าในปัจจุบันองค์กรยังไม่มีความรู้เรื่องอะไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้างเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	1.00	ใช้ได้
		4) มีการประเมินอุปสรรคและปัญหาตลอดจนโอกาสที่จะสามารถนำความรู้ที่ต้องการมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	1.00	ใช้ได้
	1.2 การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)	5) มีการเทียบเคียงการจัดการความรู้ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ โดยการวัดและเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำได้ดีกว่า	1.00	ใช้ได้
		6) มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กรมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้	1.00	ใช้ได้
		7) มีการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและหน่วยงานใดในองค์กร	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge process) (ต่อ)	1.3 การสร้างความรู้ (knowledge creation)	8) มีการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรการ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร	1.00	ใช้ได้
		9) มีการนำความรู้มาประมวลค้นกรองเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมต่อการใช้งานก่อนนำไปจัดเก็บ	1.00	ใช้ได้
		10) มีการปรับเปลี่ยนการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	1.00	ใช้ได้
		11) มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เช่น การทดลอง หรือการค้นคว้าวิจัย	.89	ใช้ได้
		12) มีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรคิดแผนหรือโครงการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	1.00	ใช้ได้
		13) มีการหาวิธีในการบรรลุประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้นวัตกรรมใหม่ที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จขององค์กร	1.00	ใช้ได้
		1.4 การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)	14) มีการส่งเสริมหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ได้ผลดี ไปนำเสนอผลงานด้านการจัดการความรู้ยังหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่น	1.00

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge process) (ต่อ)	1.4 การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)	15) มีกิจกรรมสนับสนุนให้เกิดการนำเสนอความรู้ เช่น จัดให้มีมุมในการพูดคุยกันระหว่างพักเที่ยงจัดตลาดนัดชุมชน นักปฏิบัติหรือความรู้เฉพาะเรื่อง	1.00	ใช้ได้
		16) มีการเปิดกว้างในการเข้าถึงความรู้ระดับทั่วไปขององค์กรที่บุคลากรทุกคนอาจต้องรู้ หรือใช้ หรือสนใจไว้กว่าตามอรรถาศัย	1.00	ใช้ได้
		17) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเวทีเสมือนผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ห้องสนทนา (chat room) กระดานสนทนา (web board) เว็บบล็อก (web blog) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	1.00	ใช้ได้
	1.5 การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage)	18) มีการตรวจสอบคุณภาพของความรู้ที่จะจัดเก็บในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วนเที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของข้อมูล	1.00	ใช้ได้
		19) มีการจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่าง ๆ หรือจำแนกรายการ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ง่ายและรวดเร็ว	1.00	ใช้ได้
		20) มีการจัดระบบของความรู้ที่ไม่อาจเผยแพร่ออกมา รวมทั้งอาจต้องจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์หรือจัดเป็นความลับทางการค้าไว้	1.00	ใช้ได้
		21) มีการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อช่วยทำให้การจัดเก็บการค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
1. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge process) (ต่อ)	1.5 การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage)	22) มีการจัดสถานที่จัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมต่อการค้นคว้าความรู้และการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการ	1.00	ใช้ได้
		23) มีการป้องกันทรัพย์สินความรู้จากความเสี่ยง การสูญเสียด้านความลับ หรือจากการเปิดเผยและการดัดแปลงแก้ไขโดยไม่ได้รับมอบอำนาจ	.89	ใช้ได้
	1.6 การนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization)	24) มีการนำผลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้มารายงานให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้	.89	ใช้ได้
		25) บุคลากรในองค์กรมีการนำความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) ของตนเองไปพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เช่นการจัดทำคู่มือ ตำรา เอกสารวิชาการ หรือรายงานต่าง ๆ	1.00	ใช้ได้
		26) มีการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับความช่วยเหลือให้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา การปฏิบัติงานหรือการบริการลูกค้า	1.00	ใช้ได้
		27) มีการนำความรู้หรือนวัตกรรมจากความรู้ที่มีอยู่หลากหลายไปกำหนดนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ ในการแข่งขันขององค์กร	1.00	ใช้ได้
2. ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)	2.1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร (communication technology)	28) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์และช่วยในการตัดสินใจ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
2. ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) (ต่อ)	2.1 เทคโนโลยีในการสื่อสาร (communication technology)	29) มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและเกิดการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	1.00	ใช้ได้
		30) มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับการนำวิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมสื่อประสม มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น	1.00	ใช้ได้
		31) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) ที่จะช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจ เช่น internet, intranet, e-learning, web blog, chat room ฯลฯ	1.00	ใช้ได้
		32) มีการสนับสนุนด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สำหรับการจัดการความรู้ เช่น ห้องสมุด มุมแลกเปลี่ยนความรู้ ป้ายนิเทศ ห้องอบรม ห้องประชุม ฯลฯ	1.00	ใช้ได้
	2.2 เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (collaboration technology)	33) มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) ช่วยให้คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานกันได้ โดยอาจใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น groupware, web board, web blog	1.00	ใช้ได้
		34) มีเว็บศูนย์กลางความรู้ (Web Portal) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง (access) แหล่งความรู้ในหน่วยงาน	1.00	ใช้ได้
		35) มีการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions :CAI) ในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
2. ด้านการจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) (ต่อ)	2.3 เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (Storage technology)	36) มีเทคโนโลยีในการจัดเก็บ และจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้างค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้	1.00	ใช้ได้
		37) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ เช่น MIS, web blog	1.00	ใช้ได้
		38) มีการให้บริการความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างสะดวกและทันเวลา	1.00	ใช้ได้
3. ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (culture)	3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน (clan culture creating)	39) องค์การมีความตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ คือ การสร้างคุณค่าของความรู้ให้กับบุคลากร	1.00	ใช้ได้
		40) ทั่วทั้งองค์การมีการสร้างบรรยากาศของการเปิดเผยและไว้วางใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	1.00	ใช้ได้
		41) องค์การส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ	1.00	ใช้ได้
		42) ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจและควบคุมองค์การแบบมีส่วนร่วม	1.00	ใช้ได้
		43) จัดระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม	1.00	ใช้ได้
		44) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
3. ด้านการจัดการกับวัฒนธรรม (culture)	3.2 การขจัดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค (organization culture eliminating)	45) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	1.00	ใช้ได้
		46) ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder)	1.00	ใช้ได้
		47) ลดการแข่งขันกันเองภายใน แต่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันกับองค์กรภายนอก	1.00	ใช้ได้
		48) ลดบทบาทการเป็นผู้ควบคุม (controller) ของผู้บริหาร แต่ใช้การชี้แนะต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรเป็นเครื่องมือควบคุม	.89	ใช้ได้
	3.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (culture changing)	49) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันระบุทัศนคติ (norms) ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงาน	1.00	ใช้ได้
		50) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ทิศทางขององค์กรและระบุพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	1.00	ใช้ได้
		51) ให้สมาชิกร่วมกันพัฒนาทัศนคติ (norms) ที่เห็นว่าจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร	1.00	ใช้ได้
		52) ให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่างของวัฒนธรรม (identifying culture gaps) ระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นจริงกับวัฒนธรรมที่คาดหวัง	1.00	ใช้ได้
		53) มีการกำหนดเงื่อนไขการยอมรับในวัฒนธรรมใหม่นั้น และพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์	1.00	ใช้ได้
	4. ด้านการจัดการกับคน (people)	4.1 การสร้างทีมงาน (team building)	54) มีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง	1.00

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
4. ด้านการจัดการกับคน (people) (ต่อ)	4.1 การสร้างทีมงาน (team building)	55) มีการตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการทำงาน	1.00	ใช้ได้
		56) มีการประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ ด้วยทำที่ที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก โดยสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการทำหน้าที่ในกลุ่ม	1.00	ใช้ได้
		57) มีการจัดการตนเอง เน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือ ก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีม	1.00	ใช้ได้
	4.2 การพัฒนาบุคลากร (personal development)	58) ให้โอกาสในการฝึกฝนอบรม หรือพัฒนาทักษะตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	1.00	ใช้ได้
		59) ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การเป็นภาคีเครือข่าย ฯลฯ	1.00	ใช้ได้
		60) ส่งเสริมให้บุคลากรไปเป็นวิทยากร ที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ให้ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร	1.00	ใช้ได้
	4.3 การจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน (learning activity)	61) จัดกิจกรรมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ตลอดจนหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือจากการระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ฯลฯ	1.00	ใช้ได้
		62) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ ในองค์กรผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 38 ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	สรุปผล
4. ด้านการจัดการกับคน (people) (ต่อ)	4.3 การจัดการกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน (learning activity)	63) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยองค์การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสนับสนุนสื่อที่ใช้ในการเรียนรู้	.89	ใช้ได้
		64) เปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บทความโทรทัศน์ วิทยุทัศน์	1.00	ใช้ได้

ประวัติผู้เขียน

นายโกวิท วัชรินทรางกูร เกิดเมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2512 ภูมิลำเนาเดิมอยู่ที่อำเภอหนองสองห้อง จังหวัดขอนแก่น เป็นบุตรของผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรธรรม วัชรินทรางกูร และนางมวลวิภา วัชรินทรางกูร สมรสกับนางจิตติญา วัชรินทรางกูร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีบุตร 3 คน คือ เด็กหญิงลดาวัลย์ วัชรินทรางกูร เด็กหญิงจรรยาพร วัชรินทรางกูร และเด็กชายจิรภัทร วัชรินทรางกูร

ประวัติการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น วิชาเอกภาษาไทย วิชาโทภาษาอังกฤษ จากวิทยาลัยครูนครราชสีมา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เข้าศึกษาต่อหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 4 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประวัติการทำงาน ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านแสนสุข อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ และเลื่อนตำแหน่งเป็นลำดับ คือ

- ศึกษานิเทศก์ 5 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์
- ศึกษานิเทศก์ 5 ช่วยราชการสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอคูสร้าง จังหวัดมหาสารคาม
- ศึกษานิเทศก์ 6 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม
- ศึกษานิเทศก์ 6 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม
- ศึกษานิเทศก์ 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1
- ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ สังกัดคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สถานที่ติดต่อ 439/11 ถนนจรัง ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ 3100

โทร. 08 1876 4654 e-mail: kovitbru@yahoo.com