

# การประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555

## EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AT THE THONBURI UNIVERSITY IN 2012

กุลยา สุขพงษ์ไทย<sup>1</sup>, ปนิดา ดีมานพ<sup>2</sup>

Kullaya Sukpongthai<sup>1</sup>, Panita Deemanop<sup>2</sup>

หัวหน้าสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยธนบุรี อาจารย์ประจำหมวดศึกษาทั่วไป<sup>1</sup>  
บรรณารักษ์สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยธนบุรี อาจารย์ประจำหมวดศึกษาทั่วไป<sup>2</sup>  
bo\_yahoo@hotmail.com<sup>1</sup>, panita\_tong@hotmail.com<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อติดตามการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยธนบุรี จำนวน 103 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 15 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยธนบุรีแบบเฉพาะเจาะจง

ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยธนบุรี และได้เข้าร่วมโครงการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผน ปฏิบัติการประจำปี 2555

2. การประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีปีการศึกษา 2555 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านสถานะแวดล้อม มีผลการประเมินสูงสุดเรื่องโครงการของการจัดการความรู้ได้ส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพด้านต่างๆ ในการตัดสินใจทำให้สามารถดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และในเรื่องหลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการจัดการความรู้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ด้านปัจจัย มีผลการประเมินสูงสุดเรื่องวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินโครงการมีเพียงพอ ส่วนด้านกระบวนการ มีผลการประเมินสูงสุดเรื่องเนื้อหาสาระในแต่ละโครงการของการจัดการความรู้และด้านผลผลิต มีผลการประเมินสูงสุดเรื่องโครงการของการจัดการความรู้สามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

3. การดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งโดยเฉพาะ “ชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) เรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2555” ซึ่งเป็นโครงการที่มีผู้สนใจเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) ที่มีการรวมตัวกันจากทุกระดับ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถเชื่อมโยงบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยมีความสัมพันธ์ในแนวราบ และผลของการดำเนินงานนี้ยังสามารถนำมาเป็นต้นแบบในการวางแผนงานให้แก่ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การจัดการความรู้ยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลทำให้เกิดแนวคิดและมุมมองใหม่ ได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ ในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นและมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะนำเสนอความคิดเห็นความรู้สึกหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้อื่น อีกทั้งทำให้องค์กรเกิดสภาพแวดล้อมที่มีการแสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยเนื่องจากมีการเปิดใจรับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น ก่อให้เกิดความร่วมมือจาก

เครือข่ายต่างหน่วยงานที่พร้อมจะช่วยเหลือกันในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีซึ่งกันและกัน บุคลากรในมหาวิทยาลัยธนบุรีสามารถใช้เครื่องมือที่ได้จากการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้การแก้ปัญหาที่งานในหน่วยงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้

### Abstract

This research aimed to follow up performance of the Knowledge Management at Thonburi University in the academic year 2555. The sample was divided into two groups; 1) 103 People who filled out a questionnaire were executives, instructors and staff at Thonburi University. Using the method of stratified random sampling, a questionnaire was used as a tool in this study. The statistics used in data analysis were percentage, mean and standard deviation. 2) Interview random sample of 15 people who are specifically working at Thonburi University

The results were as follows.

1. The respondents were mostly instructors at Thonburi University who participated in the Knowledge Management Seminar to exchange knowledge of community of practices (Cops) in order to prepare for the implementation of the of strategic plans and annual operating plan for the year 2555.

2. The assessment of the overall performance in Knowledge Management at Thonburi University in the academic year 2555 was very good. The assessment of Knowledge Management of the projects to promote and enhance various aspects scored the highest. Decision Making which can be performed in various matters correctly, in principles, in goals and objectives of the Knowledge Management project was appropriate and consistent. About the factors of materials and tools that were used in the project, assessment showed they were most effective and adequate . In the part of the process, the assessment was highest in the contents of each project in Knowledge Management. The output of the project was evaluated the highest of Knowledge Management; as it was shown the goals, vision and mission were achieved.

3) The implementation of Knowledge Management at Thonburi University in the year 2555 was successful particularly in the “Communities of Practices (Cops) Strategic Plan and the Annual Action Plan 2555,” which was a project that many people were interested in. They came to join and exchange their knowledge through the Community Practices (Cops) with the incorporation of all levels which was considered to be a tool that can be used with the whole staff at the University. They had the opportunity to exchange knowledge with a horizontal relationship. The results of the operation could also be taken as a model in planning for all departments in the University. Knowledge Management has also brought about change in person’s, concepts with new perspective. The important contribution of good Knowledge Management is the development of cognitive citizens who are able to express their opinions with sound reasoning, self-confidence to offer their thoughts, feelings and experiences with others. It enables organizations to create an environment to share people ideas. This may stimulate innovations in the future, brought able

by a useful relationship between the staffs to open their mind to listen and pay more respect to others opinions, promote cooperation with each entity sharing their knowledge with each other. University stall can apply the tools of Knowledge Management to solve problems appropriately in their department.

**Keywords:** knowledge management, the organization of learning.

## บทนำ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

จากคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ “3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” ยังได้ระบุไว้เช่นกันว่า “ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้นแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการยึดแนวคิดที่ว่าต้องปฏิบัติ งานตามระเบียบ

แบบแผนที่วางไว้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นเน้นการสร้างความคิดใหม่ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกานี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ”

ประกอบกับข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษา และในองค์ประกอบประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งกำหนดโดยสำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในองค์ประกอบที่ 7 ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 และตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ซึ่งกำหนดโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา มีการสร้างและพัฒนาสังคมนวัตกรรมและสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษา มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ฯลฯ

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยธนบุรีจึงได้เริ่มต้นการเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว โดยเริ่มต้นจากมหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ขึ้น เพื่อให้คณะทำงานทำหน้าที่ร่วมกันกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงาน

ด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีในภาพรวมทั้งหมด โดยให้มีการดำเนินงานเชื่อมโยงไปสู่ระดับคณะวิชาและหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยด้วย พร้อมทั้งแสวงหา ศึกษา เรียนรู้ถึงเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งที่ผ่านมาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานอื่นๆ ตลอดมา

ดังนั้นจากความสำเร็จและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีมาตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบันได้เห็นถึงความจำเป็นในการที่จะต้องติดตามการดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีในปีการศึกษาต่อไป โดยมีความเชื่อว่ารูปแบบที่พัฒนาต่อไปนี้จะมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยธนบุรี มีองค์ความรู้ที่พร้อมที่จะผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบัน การศึกษาที่มีความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัวบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยธนบุรีมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความพร้อมและความสามารถที่จะบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ที่ได้ร่วมกันตั้งไว้ในอนาคตอันใกล้ต่อไป ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บริหารในการดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้นต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อติดตามการดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555

## เอกสารที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ โดยทั่วไปมักจะมีวัตถุประสงค์หลักคือ การแสวงหาแนวทางตัดสินใจต่อการดำเนินงานโครงการหรือจะดำเนินโครงการว่า ควรจะดำเนินการหรือไม่ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และศึกษาว่าระหว่างดำเนินการมีปัญหาอะไรที่ควรปรับปรุงแก้ไข หรือเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการได้เรียนรู้อะไรบ้าง เกิดผลกระทบต่องูเกี่ยวข้องหรือสิ่งแวดล้อมอย่างไร และทั้งนี้การประเมินโครงการจำเป็นต้องมีขั้นตอน และวิธีการที่ค่อนข้างเป็นวิทยาศาสตร์ อาศัยเกณฑ์การตัดสินทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ กลุ่มเป้าหมาย ทั่วเวลา สถานที่ และบริบทที่เกี่ยวข้อง มิใช่เป็นการตัดสินกันที่ “ใจ” (Subjective) แต่ควรเป็นการตัดสินตามเกณฑ์ที่สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ (Objective) (อนุรักษ์ ปัญญา นวัตกรรม. ม.ป.ป.) [1]

### รูปแบบการประเมินโครงการแบบซีพี (CIPP Model)

เป็นการประเมินภาพรวมของโครงการตั้งแต่บริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิต (Context, Input, Process and Product) โดยจะใช้วิธีการสร้างเกณฑ์และประสิทธิภาพของโครงการ ทั้งภาพรวมหรือรายปัจจัยเป็นสำคัญ ซึ่งพออธิบายได้ดังนี้ (สมคิด พรหมจ้อย. 2550: 63-66) [2]

1. การประเมินด้านบริบท หรือประเมินเนื้อความ (Context Evaluation) เป็นการศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายของโครงการ ได้แก่ บริบทของสภาพแวดล้อม นโยบาย วิสัยทัศน์ ปัญหา แหล่งทุน สภาพความผันผวนทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองตลอดจนแนวโน้มการก่อตัวของปัญหาที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ เป็นต้น

### 2. การประเมินปัจจัยป้อน (Input Evaluation)

เพื่อค้นหาประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่นำมาเป็นปัจจัยป้อน ซึ่งในด้านการท่องเที่ยวอาจจะจำแนกเป็นบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ศักยภาพ

การบริหารงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยก็ยังมีจำแนกย่อยออกไปอีก เช่น บุคคล อาจพิจารณาเป็น เพศ อายุ มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ความพึงพอใจ ความคาดหวังทัศนคติ คักยภาพ ความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ คุณวุฒิทางการศึกษา ถิ่นที่อยู่ และลักษณะ กระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

### 3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

เป็นการศึกษาต่อจากการประเมินบริบทและปัจจัยป้อนว่า กระบวนการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เป็นการศึกษาค้นหา ข้อบกพร่อง จุดอ่อน หรือจุดแข็งของกระบวนการบริหารจัดการโครงการที่จะนำโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

### 4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของโครงการ โดยเฉพาะความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่ได้ แล้วนำเกณฑ์ที่กำหนดไว้ไปตัดสิน เกณฑ์มาตรฐานนั้น อาจกำหนดขึ้นเองหรืออาศัยเกณฑ์ที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นกำหนดไว้ก็ได้

## การจัดการความรู้

### ความหมายของการจัดการความรู้

คำว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

แซลลิส; และ โจนส์ (Sallis;& Jones. 2002: 2-10) [3] กล่าวว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและมีความสำคัญยิ่งขององค์กรในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ ที่ถูกต้องเหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรโดยองค์กรจะต้องมีการตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า ความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำจะต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้

นาโนกะและทาเคอุชิ (Nanoka;& Takeuchi. 1995) [4] กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างเกลียวความรู้ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนางานภายใต้แนวคิดที่ว่าความรู้ชนิดติดแน่นกับความรู้ชัดแจ้งสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (spiral knowledge) ซึ่งการสร้างเกลียวความรู้ ตามแนวคิดของนาโนกะและทาเคอุชิ เป็นการยกระดับความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารหรือผลิตภัณฑ์

พริธิตา วิเชียรปัญญา (2547: 32) [5] กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่ง ข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

วิจารณ์ พานิช. (2548: 3-6) [6] กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ หมายถึง เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ดังนั้นต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการ

ความรู้ แต่ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัว  
ของมันเองไม่ใช้การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน  
ความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แล้วความพยายามใน  
การจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรม  
ภายในองค์กรเกี่ยวกับ วัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติมี  
ผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม  
และสังคม มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและ  
ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและ  
เป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขา  
ใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธี ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้  
ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและเก่ง  
การพัฒนาคนการติดตามความก้าวหน้าของคน และดึง  
คนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ  
ความรู้

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้  
เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วย สร้างความมีชีวิตชีวาและ  
ความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และ  
ผลสำเร็จของการ ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนี  
บอกว่าการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่ ดังนั้น  
อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการในการ  
นำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ  
องค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวม  
การแลกเปลี่ยนและการใช้ความรู้ เป็นต้น”

ยูทธนา แซ่เตียว (2547) [7] กล่าวว่า การจัดการ  
ความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสรรหาความรู้หรือ  
กระบวนการในการนำความรู้มาถ่ายทอด แบ่งปันความรู้  
ไปยังบุคลากรเพื่อ พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร  
เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ  
เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไป  
ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา ส่งผลให้การ  
ปฏิบัติงานขององค์กรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น แม้จะมี  
แนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการ จัดการความรู้แต่สิ่ง  
คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้  
พัฒนาขีดความสามารถ ขององค์กร โดยมีกระบวนการใน

การสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากร  
เป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการ  
พัฒนาความรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ใน  
อดีตของตนเอง 2) การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการ  
ตั้ง สมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ 3)  
การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ  
Benchmarking การจ้างคนเก่งๆ มาร่วมงาน การหา  
พันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การ  
ร่วมกิจการ (Joint Venture) การรวมและควบกิจการ  
(Merger & Acquisition) 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและ  
พัฒนาต่างๆ

### เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ สร้างขึ้นมา  
โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและ  
แลกเปลี่ยนความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่  
เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ เหมาะกับความรู้  
ประเภทความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) ซึ่งเป็น  
ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอด  
ออกมาในรูปแบบต่างๆ และเครื่องมือที่ช่วยในการ  
ถ่ายทอดความรู้เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้ที่อยู่ใน  
ตัวตน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัว  
บุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือ  
พรสวรรค์ ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และ  
เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน  
นอกจากนี้แล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มี  
หลากหลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน  
ซึ่งผู้ปฏิบัติควรเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้  
ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรมรายละเอียดเครื่องมือที่  
ใช้ในการจัดการความรู้ (พิเชฐ บัญญัติ: ออนไลน์) [8] มี  
ดังต่อไปนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of  
practice : Cop) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็น  
ทางการเกิดจากความใกล้ชิด ความสนใจในเรื่องเดียวกัน  
กันและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน เครื่องมือจัดการความรู้

ประเภทชุมชนนักปฏิบัตินี้จะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ เพราะมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ

**2. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR)** เป็นการคุยกันถึงกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เรื่องที่เป็นสิ่งดี เรื่องที่ควรปรับปรุง และบทเรียนที่ได้จากการทำงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดแล้วเสร็จ การถอดบทเรียน มี 3 รูปแบบ คือ 1) แบบเป็นทางการ โดยการประชุมทันที หลังเสร็จกิจกรรมมีการตั้งคำถาม และให้ผู้ร่วมกิจกรรมบันทึกคำตอบอย่างสั้นๆ ลงในกระดาษแผ่นน้อย แล้วรวบรวมสรุปเป็นบทเรียน 2) แบบไม่เป็นทางการ โดยการประชุมหรือนำเสนอหลังเสร็จกิจกรรมย่อยในโครงการ ใช้การพูดคุยสั้นๆ เป็นกันเองตรงไปตรงมา แต่ควรมีบันทึกเก็บไว้เป็นบทเรียนของตนเอง ประเภทสุดท้าย 3) แบบเป็นส่วนตัว คือ ถามตัวเอง หรือเพื่อนสนิทที่ร่วมกิจกรรมหรือโครงการ 2-3 คน ถามคำถามสั้นๆ ง่ายๆ แล้วบันทึกไว้เป็นบทเรียนของตนเองเช่นเดียวกัน

**3. เรื่องเล่าร่าพลัง (Springboard storytelling)** เป็นการถอดความรู้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีผลงานเด่นหรือจากมุมมองคนสำคัญ คนใดคนหนึ่งของการทำกิจกรรมนั้น มาเล่าให้คนอื่นฟังว่าทำอะไร โดยเล่าสิ่งที่ตนเองทำจริงแบบเข้าใจง่าย มีการสอดแทรกแนวคิดเป็นเรื่องสั้นๆ หนึ่งเรื่องมีหนึ่งประเด็น เพื่อเป็นตัวเชื่อมต่อความรู้ความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความคิดใหม่ๆ และกระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนที่ได้ไปใช้กับงานของตน

**4. เวทีเสวนาหรือสุนทรียสนทนา (Dialogue)** เป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ผู้ที่รับฟังเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน เวทีเสวนาเป็นการพูดคุยโดยไม่มีหัวข้อหรือวาระล่วงหน้า ไม่มีประธาน ไม่เหมือนการประชุมอย่างมีเป้าหมายเพื่อหาข้อสรุป เป็นการพูดคุยกันระหว่างคนสองคน หรือเป็นกลุ่ม เป็นการพูดออกมาจากใจ จากความรู้สึกจากประสบการณ์โดยตรง และฟังอย่างลึกซึ้งไม่ตัดสิน ถูกผิด ไม่แย้ง แต่ฟังไปจนจบ โดยยังไม่ตัดสินใจ หลังจากนั้น เราจึงจัดประชุมหรืออภิปราย

เพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์รวม

**5. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist)** เป็นการเชิญทีมอื่นหรือบุคคลอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ดีๆ (Best practice) โดยมีการเสนอแนะ การสอน การเล่าให้ฟังเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือการดำเนินงานในครั้งต่อไป

**6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)** เป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการวิเคราะห์สาเหตุและทางเลือกที่เหมาะสมแล้วนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อปรับให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

**7. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)** เป็นการตกลงกันเองในกลุ่มผู้ปฏิบัติ โดยกำหนดประเด็นร่วมกันแล้วนำมาเปรียบเทียบ เพื่อร่วมมือกันในการยกระดับงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ในการเปรียบเทียบมี 2 แบบ คือ เปรียบเทียบกระบวนการ (Process benchmarking) และเปรียบเทียบผลลัพธ์ (Result benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนางานไม่ใช่เปรียบเทียบเพื่อแข่งขันเอารางวัล

**8. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lesson learned and best practices databases)** เป็นการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจในฐานข้อมูล โดยมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบอินทราเน็ตหรือระบบอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งการค้นหาข้อมูลจะมีความสะดวกและถูกต้องเป็นหลักการสำคัญ

นอกจากนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ยังมีอีกหลายประเภท เช่น เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus group) การศึกษาดูงาน (Study tour) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) การค้นหาสิ่งดีรอบตัวหรือสุนทรียสาธก (Appreciative inquiring) การสอนงาน (Coaching)

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ฟอรัม ถาม-ตอบ (Forum) ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทมีลักษณะ ข้อดี ข้อควรคำนึง และผลที่ได้จากการจัดการความรู้แตกต่างกัน ผู้ที่นำไปใช้ ควรเลือกให้เหมาะกับกิจกรรมที่ปฏิบัติและจุดมุ่งหมาย ของกิจกรรมที่ต้องการ จึงจะเป็นการใช้เครื่องมือจัดการ ความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยธนบุรีที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ที่ มหาวิทยาลัยธนบุรี รวมทั้งสิ้น 142 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยธนบุรีที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยธนบุรี ที่สุ่มมาจาก ประชากรข้างต้น โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 103 คน ซึ่ง มากกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ในตารางกำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 607-610) [9]

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อ สัมภาษณ์ประเด็นความคิดเห็น ความพึงพอใจ และ ข้อเสนอแนะที่มีต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยธนบุรีแบบเฉพาะเจาะจง จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 15 คน แบ่งเป็น 1) ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน 2) อาจารย์จำนวน 7 คน และ 3) เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน จำนวน 3 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 มีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการ ดำเนินงาน การจัดการ ความรู้ (Knowledge Management, KM) ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 โดยใช้แบบประเมิน CIPP MODEL ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน จำนวน 20 ข้อ ดังนี้

2.1.1 ด้านสภาวะแวดล้อม (Context) จำนวน 5 ข้อ

2.1.2 ด้านปัจจัย (Input) จำนวน 5 ข้อ

2.1.3 ด้านกระบวนการ (Process) จำนวน 4 ข้อ

2.1.4 ด้านผลผลิต (Product) จำนวน 6 ข้อ

2. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ของมหาวิทยาลัย ธนบุรี ปีการศึกษา 2555 ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เป็น แบบกรอกข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเกี่ยวกับ การดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 โดยมีข้อคำถามครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555

2) ความพึงพอใจที่มีต่อนวัตกรรม เครื่องมือ และ แนวปฏิบัติของการจัดการความรู้ และการนำไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

3) ความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานด้านการ จัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีที่ก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อตัวบุคคลและส่งผลต่อหน่วยงาน

4) ข้อเสนอแนะในด้านใดบ้างต่อการพัฒนาการ ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามทั้งหมด รวมระยะเวลาที่แจกแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม 2556 ถึง วันที่ 29 สิงหาคม 2556 โดยผู้วิจัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูลคืนด้วยตนเอง รวมทั้งสิ้น 113 ชุด



ซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่ากลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เนื่องจากเพื่อไว้กรณีที่แบบสอบถามซึ่งได้รับกลับมาไม่สมบูรณ์ และคัดเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 103 ชุด

3.2 ผู้วิจัยจะดำเนินการนำเสนอแบบสัมภาษณ์และเอกสารประกอบเข้าไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองจำนวน 15 วัน ตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม 2556 ถึง วันที่ 29 สิงหาคม 2556 พร้อมทั้งอัดไฟล์เสียงประกอบ โดยจะทำการสัมภาษณ์คนละประมาณ 1/2-1 ชั่วโมง จากบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยธนบุรี ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นกลไกสำคัญของการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยธนบุรี ในปีการศึกษา 2555 จำนวนทั้งสิ้น 15 คน

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 103 ชุด มากำหนดรหัสการลงคะแนนพร้อมกรอกข้อมูลลงโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ที่เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี

4.2 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดไฟล์บันทึกเสียง และทำการสรุปเนื้อหาตามประเด็นที่กำหนดไว้ และนำเสนอข้อมูลเชิงบรรยาย

#### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีปีการศึกษา 2555 บุคลากรของมหาวิทยาลัยธนบุรีส่วนใหญ่ได้เข้าร่วมโครงการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2555 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความสนใจในการเข้าร่วม

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) ซึ่งเป็นโครงการที่มีการรวมตัวกันจากทุกระดับทั้งในส่วนของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับหัวหน้า บุคลากรสายสนับสนุน และนักศึกษา ที่จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถเชื่อมโยงบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันโดยมีความสัมพันธ์ในแนวราบ ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนทวี อ่อนดีกุล; และ เจนจิต รังคะอุไร (2549) [10] ที่พบว่า การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ได้มีการใช้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคนเพื่อนำมาเป็นตัวคูณในหน่วยงานของตนเองและเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในการนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนเองในด้านต่างๆ ก่อให้เกิดกลุ่มคนจากหลากหลายองค์กร แล้วนำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อพัฒนาข้ามสายงานต่อไป โดยมีรูปแบบการดำเนินงานการจัดการความรู้คือ “ชุมชนคนเขียน Blog” ซึ่งเป็นคลังความรู้ของมหาวิทยาลัยในทุกระดับทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัย ซึ่งผลของการดำเนินงานดังกล่าวนี้นับได้ว่าเป็น Best Practice และเป็นต้นแบบของการวางแผนการจัดการความรู้แก่หน่วยงานอื่นๆ ได้ซึ่งอาจวัดได้จากกรณีที่ชุมชน NUKM ได้รับรางวัล KM BIO Award 2005 จากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

2. การประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีปีการศึกษา 2555 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่า

2.1 ด้านสภาวะแวดล้อม (Context) มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่องโครงการของการจัดการความรู้ที่จัดทำขึ้นสามารถส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพด้านต่างๆ ในการตัดสินใจทำให้สามารถดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่พบว่าการจัดการความรู้ก่อให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองชัดเจนขึ้น โดยหากนำเครื่องมือต่างๆ ที่ได้จากการจัดความรู้มาประยุกต์เข้ากับกระบวนการ

ทำงานของตนเองจะทำให้การทำงานมีระบบและมีขั้นตอนที่ง่ายขึ้น

2.2 ด้านปัจจัย (Input) มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่องอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินโครงการมีเพียงพอ แสดงให้เห็นว่าความพร้อมจากปัจจัยด้านทรัพยากรจะสามารถส่งผลการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ความคิดต่างๆ ของบุคลากรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ริ บั้วด้วง (2553) [11] ที่พบว่า แนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง จะเกิดประสิทธิภาพนั้นด้านการสร้างความรู้จะต้องมีการสนับสนุนเรื่องวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ทันสมัยและเพียงพอ

2.3 ด้านกระบวนการ (Process) มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่องเนื้อหาสาระในแต่ละโครงการของการจัดการความรู้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการดำเนินงานของคณะทำงานการจัดการความรู้มีการกำหนดแผนงานล่วงหน้าอย่างชัดเจน ดังนั้นเนื้อหาสาระของโครงการจัดการความรู้ในแต่ละปีการศึกษา นั้นจึงผ่านกระบวนการวิเคราะห์จากคณะทำงานการจัดการจัดการความรู้ที่มีการประชุมหารือและการสรุปประเมินจากโครงการต่างๆ ที่ผ่านมา อันนำไปสู่การสำรวจและแสวงหาหัวข้อเรื่องต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากรทุกหน่วยงานทุกครั้ง

2.4 ด้านผลผลิต (Product) มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะเรื่องโครงการของการจัดการความรู้สามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของซอลลิสและโจนส์ (Sallis; & Jones. 2002: 126-129) [3] ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้

การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การสรุปประเด็นสำคัญจากข้อมูลการสัมภาษณ์ มีดังนี้

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี มีคณะทำงานการจัดการความรู้ที่รับผิดชอบโดยตรงและทำหน้าที่ร่วมกันกำหนดทิศทางและแนวทางดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีในภาพรวมทั้งหมด โดยให้มีการดำเนินงานเชื่อมโยงไปสู่ระดับคณะวิชาและหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยด้วย พร้อมทั้งแสวงหา ศึกษาเรียนรู้ถึงเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถมาปรับใช้ในหน่วยงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม ระยะเวลาเริ่มต้นจากการดำเนินงานในการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งก็คือบุคลากรที่เป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM TREM) แล้วขยายวงกว้างออกไปยังบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งในระยะต่อมาโครงการและกิจกรรมจะอยู่ในลักษณะของเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP) เป็นต้น

การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี มีการใช้แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานที่ตนเองก่อนเป็นอันดับแรก ลำดับต่อมาคือการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในองค์การและพัฒนาเป็นเครือข่ายแห่งความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอกองค์การในสังคมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สูง มีความร่วมมือสูง มีการเรียนรู้ร่วมกันและมีทิศทางในการดำเนินการไปทางเดียวกัน จะสามารถลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การดำเนินการใดๆก็ตามต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุน จากผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ และพลังความร่วมมือของบุคลากรทุกคน จึงสามารถผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน อันจะส่งผลให้องค์การมีความมั่นคงและเติบโต ผู้เกี่ยวข้องได้รับบริการที่ดี บุคลากรมีความก้าวหน้า และมีความสุขโดยถ้วนหน้ากัน

จากโครงการการจัดการความรู้ที่จัดขึ้นในปีการศึกษา 2555 นั้น มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้โดยแบ่งได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

### กลุ่มที่ 1 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: Cop)

1.1 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: Cop) สู่แนวปฏิบัติที่ดีเรื่องแผน จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในมหาวิทยาลัยธนบุรีได้ เพราะเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความใกล้ชิด มีความสนใจในเรื่องเดียวกันและมีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันเป็นเครื่องมือที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ ดังนั้นเครื่องมือการจัดการความรู้ชั้นนี้จึงสามารถนำการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรผ่านผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ ทำให้เกิดแนวคิดและมุมมองที่หลากหลายจากบุคลากรทุกหน่วยงาน นำมาซึ่งการปรับเปลี่ยน แก้ไขรวมทั้งสิ่งที่ควรพัฒนา และสามารถสร้างเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานได้จริง และจะเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

1.2 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: Cop) แนวปฏิบัติที่ดีเรื่องการแนะแนวการศึกษาต่อ จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถนำ Tacit knowledge ในตัวคนออกมาให้กับผู้อื่นได้ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่เน้นการพูดและการเปิดใจในเชิง Positive โดยไม่มีอคติต่อกัน รวมทั้งเสริมสร้างกำลังใจให้กัน นอกจากนี้ยังสามารถฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งนำผลจากการระดมสมองมาสกัดความคิดและจัดทำเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

### กลุ่มที่ 2 เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Story telling)

2.1 เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Story telling) สู่องค์ความรู้เรื่องสหกิจศึกษา จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถถอดความรู้และมุมมองของบุคคลที่ผ่านประสบการณ์ในเรื่องสหกิจศึกษามาแล้ว โดยเล่าถึงประสบการณ์ในสิ่งที่วิทยากรได้ปฏิบัติจริงแบบเข้าใจได้ง่าย มีการสอดแทรกแนวคิดออกมาเป็นเรื่องราวและประเด็นที่น่าสนใจทำให้ผู้ฟังเกิดความคิดใหม่ๆ และกระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนที่ได้ไปใช้กับงานของตนเอง ดังนั้นเครื่องมือการจัดการความรู้ชั้นนี้ จึงสามารถนำผลจากการระดมสมองในการแลกเปลี่ยนความคิดมาต่อยอดเพื่อวางแผนและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้จริง โดยปัจจุบันได้มีการนำองค์ความรู้ที่ได้มาจัดทำเป็นคู่มือสหกิจศึกษาสำหรับอาจารย์และนักศึกษาแล้วนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2.2 เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Story telling) สู่องค์ความรู้เรื่องงานวิจัยเชิงคุณภาพ จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถถอดความรู้และมุมมองของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการวิจัยเชิงคุณภาพ ถ่ายทอดความรู้ผ่านประสบการณ์ในสิ่งที่วิทยากรได้ปฏิบัติจริงแบบเข้าใจได้ง่าย มีการสอดแทรกแนวคิดออกมาเป็นเรื่องราวและประเด็นที่น่าสนใจทำให้ผู้ฟังเกิดความคิดใหม่ๆ และกระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนที่ได้ไปใช้กับงานของตนเอง ดังนั้นเครื่องมือการจัดการความรู้ชั้นนี้ จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญระหว่างวิทยากรกับบุคลากรได้ดี โดยสามารถนำความรู้ตามหลักการ ประสบการณ์ตรงจากวิทยากรมารวบรวมและสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถสร้างแนวคิดเพื่อเป็นช่องทางในการขยายโอกาสของการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ดี

สรุปได้ว่าการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 ที่ผ่านมานั้นประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งโดยเฉพาะ “ชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) เรื่องแผนยุทธศาสตร์และ

แผนปฏิบัติการประจำปี 2555” ซึ่งเป็นโครงการที่มีผู้สนใจเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) ที่มีการรวมตัวกันจากทุกระดับทั้งในส่วนของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับหัวหน้าสาขา หัวหน้าสำนัก หัวหน้าฝ่าย บุคลากรสายสนับสนุน และนักศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถเชื่อมโยงบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กันโดยมีความสัมพันธ์ในแนวราบ ซึ่งผลผลิตของการดำเนินงานครั้งนี้ยังสามารถนำมาเป็นต้นแบบในการวางแผนงานให้แก่ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้ด้วย ดังที่ พิเชฐ บัญญัติ (2555: ออนไลน์) [4] กล่าวไว้ว่า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเหมาะกับความรู้ประเภทความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ และ 2) เครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้ที่อยู่ในตัวตน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้แล้วเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีหลากหลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกันซึ่งผู้ปฏิบัติควรเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม

จากการประเมินการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรี ปีการศึกษา 2555 ที่ผ่านมา นั้นได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและหน่วยงาน ดังนี้

#### ความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อตัวท่าน

1. ได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ ในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

2. ส่งผลให้เป็นคนกล้าแสดงความคิดเห็น มีความมั่นใจในตนเองที่จะนำเสนอความคิด ความรู้สึกหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีแก่ผู้อื่น

3. ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองชัดเจนขึ้น ซึ่งหากนำเครื่องมือต่างๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้มาประยุกต์เข้ากับกระบวนการทำงานของตนเอง จะทำให้การทำงานมีระบบและมีขั้นตอนที่ง่ายขึ้น

4. ก่อให้เกิดแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ ในเรื่องต่างๆ กว้างขวางขึ้น เนื่องจากยอมเปิดใจรวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นมากขึ้น

5. สามารถประมวลองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้พัฒนากระบวนการทำงานต่อไปอย่างมีคุณค่า

6. มีการทำงานที่มีความผสมผสานมากในด้านการปฏิบัติจริงและหลักการที่ถูก

#### ความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อหน่วยงาน

1. องค์กรเกิดสภาพแวดล้อมที่มีการแสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในอนาคต

2. บุคลากรในองค์กรมีความกล้าในการตัดสินใจที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

3. คณะวิชาและมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาและทำให้ผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ตามตัวบ่งชี้ของสกอ. และ สมศ. มีระดับดีขึ้น

4. บุคลากรในมหาวิทยาลัยธนบุรีสามารถใช้เครื่องมือที่ได้จากการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้การแก้ปัญหาที่งานในหน่วยงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม

5. ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยเนื่องจากมีการรับฟังและมีเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกันมากขึ้น

6. ทำให้เกิดความร่วมมือจากเครือข่ายต่างหน่วยงานกันที่พร้อมจะช่วยเหลือกันในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีซึ่งกันและกัน

7. ผลจากการเสวนาตามโครงการสหกิจศึกษาทำให้มีความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานเรื่องสหกิจศึกษาชัดเจนขึ้นสามารถนำไปถ่ายทอดต่อในหน่วยงานของตนเองได้ถูกต้อง อีกทั้งมหาวิทยาลัยสามารถนำเครื่องมือไปเป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่ต่อองค์กรได้

8. ผลจากการเสวนาตามโครงการเสวนาระดมความคิดเกี่ยวกับกระบวนการแนะแนวการศึกษาต่อระดับปริญญาตรีก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ชัดเจนมาก เนื่องจากคณะทำงานการจัดการความรู้ได้จัดทำเป็นคู่มือแนวทางปฏิบัติที่ดีในเรื่องการแนะแนวการศึกษาต่อและจัดส่งไปยังคณะและสาขา วิชาต่างเพื่อใช้ปฏิบัติจริงส่งผลให้ปีการศึกษา 2556 มีจำนวนนักศึกษาเข้ามาศึกษาต่อเป็นจำนวนมากขึ้น

9. รูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้มีส่วนช่วยให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยธนบุรีเกิดการพัฒนาตนเองในแง่มุมๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของมหาวิทยาลัยธนบุรี

ในการพัฒนาการดำเนินงานการจัดการความรู้ในขั้นต่อไปนั้น การดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่างๆ ควรส่งเสริมและสร้างบุคลากรให้มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาให้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติการให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากโครงการและกิจกรรมส่วนใหญ่เน้นไปที่อาจารย์ผู้สอนเป็นหลัก และส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกคนเห็นความสำคัญของการดำเนินงานการจัดการความรู้ร่วมกัน อีกทั้งขยายทีมคุณอำนวยให้เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการสร้างทีม KM TRU ให้มีความเข้มแข็ง และพร้อมที่จะช่วยกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในอนาคต มีการคัดเลือกและแสวงหาหัวข้อต่างๆ ที่มีความน่าสนใจ พร้อมทั้งวิเคราะห์ประเด็นองค์ความรู้ที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถพัฒนาต่อยอดความรู้ อันนำไปสู่รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ต่อไป แสวงหา Best Practice เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรเพื่อเป็น

การจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ที่ดีในการปฏิบัติงาน ควรมีการเก็บรวบรวมประเด็นความรู้ที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการเผยแพร่ต่อบุคคลทั่วไปหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและเพิ่มช่องทาง การรับความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำจุลสาร หรือวารสารการจัดการความรู้ เป็นต้น ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำ KM ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานที่มีอยู่แล้ว และบรรจุลงในแผนงานของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาให้บุคลากรในทุกส่วนของมหาวิทยาลัยธนบุรี เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

อย่างไรก็ตามการพัฒนาการดำเนินงานการจัดการความรู้จะบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่องและจริงจัง แต่กลไกสำคัญของความสำเร็จที่แท้จริงนั้นอยู่ที่ความมุ่งมั่น ความจริงจังและจิตใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยธนบุรีทุกคน ที่จะรวมพลังร่วมกันผลักดันให้มหาวิทยาลัยธนบุรี มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความพร้อมและความสามารถที่จะบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ที่ได้ร่วมกันตั้งไว้ในอนาคตอันใกล้ต่อไป

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้จัดกิจกรรม/โครงการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาให้จำนวนเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้บุคลากรสามารถนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในมหาวิทยาลัย

2. ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้โดยเฉพาะในส่วนของข้อเสนอแนะที่เป็นข้อมูลจากผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยธนบุรีต่อไป

3. ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ

แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยธนบุรีในปีงบประมาณต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยธนบุรี

2. ควรศึกษาระบบการจัดการความรู้ที่ก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนามหาวิทยาลัยธนบุรีให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

### เอกสารอ้างอิง

- [1] อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์. (มปป.). เอกสารประกอบ การสอนระดับบัณฑิตศึกษา เรื่อง แนวคิดการประเมินโครงการ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [2] สมคิด พรหมจ้อย. (2550). เทคนิคการประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [3] Sallis, Edward.;& Jones, Gary. ( 2002 ). Knowledge Management in Education. London: Kogan page.
- [4] Nanoka, I.;& Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Create the Dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- [5] พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management). กรุงเทพฯ: ธรรมกลการพิมพ์.
- [6] วิจารย์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- [7] ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิก.
- [8] พิเชฐ บัญญัติ. (2555). KM Tools: เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2556, จาก <http://gotoknow.org/blog/practicallykm/119306>
- [9] Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Journal of Educational and Psychological Measurement*. 3: 607-610.
- [10] รัตน์ทวี อ่อนดีกุล; และ เจนจิต รังคะอุไร. (2549). การติดตามการดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ 2549. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- [11] รวี บัวดวง. (2553). การปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราม คำแหง. ถ่ายเอกสาร.