

## แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

### The Guideline for the Development of Knowledge Management in Phuket Rajabhat University

วรพร อรรถศรีวร<sup>1\*</sup>, สุพัฒน์ชัย โพธิ์แก้ว<sup>2</sup>

Woraporn Akkasriworn<sup>1\*</sup>, Supattanachai Pokaew<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการการจัดการความรู้ในองค์กร จำนวน 26 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต (Focus Group Discussion) จำนวน 9 คน รวม 35 คน เครื่องมือในการวิจัยคือ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวิจัยและการจัดการเรียนการสอน : กำหนดเรื่องหลักเอาไว้เพื่อจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องทุกปี 2) ด้านการบริหารจัดการของบุคลากรสายสนับสนุน : พิจารณาจากประเด็นที่เป็นปัญหา มีความจำเป็นเร่งด่วน และเป็นเรื่องที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต คือ บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

\*Corresponding author, E-mail: woraporn.pk@gmail.com

บางส่วนเห็นว่าการจัดการความรู้ เป็นภารกิจหนึ่งที่ต้องทำให้บรรลุตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ ส่งผลให้การจัดการความรู้อยู่ในวงจำกัด ขาดปฏิสัมพันธ์ในลักษณะการแบ่งปันความรู้แก่กัน สำหรับแนวทางการการพัฒนารจัดการความรู้ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ : สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะ/สาขาวิชา หน่วยงานและทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง 2) แนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยฯ: จัดทำวงจรวางแนวทางการจัดการความรู้ และขบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัยฯ : ทบทวนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/จัดประชุมคณะกรรมการนโยบายการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัยฯ/ดำเนินการวางรูปแบบการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ปี 2561

### **คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, การจัดการความรู้**

#### **Abstract**

The study of the guideline for the development of knowledge management in Phuket Rajabhat University intended to 1) explore the present knowledge management in the university, 2) explore problems and obstacles of knowledge management in the university, and 3) explore the way to develop knowledge management of the university. The research employed qualitative researching methods. The data was gathered from 26 members of the university's knowledge management committee and the focus group discussion with 9 specialists in knowledge management, total 35 key informants. The research instrument was the in – depth interview.

The results reveal that the present knowledge management in the university could be divided into 2 aspects: 1) research and learning management, determining the main topics as the key for knowledge management consecutively every year, and 2) the management of the supporting staff, considering the concerned issues, urgent issues, and the issues requested by the supporting staff. Moreover, the study found that the main problem of knowledge management in the university is that some of the staff misapprehend about knowledge management. They label knowledge management as the mission needed to be completed according to the indicators of the warranty to perform duties; and knowledge management is the extra responsibility apart from their daily job. These consequently limit quality of knowledge management as well as the participation and knowledge sharing. The guideline to develop knowledge management in the university consists of 1) The guideline to determine the limitations and the goals of knowledge management; they should be in line with the direction and strategies of each faculty, program, or department. The adjustment of the limitations and the goals should be clear, concrete, and highly achievable. 2) The guideline for knowledge management of the departments in the university: each department should set out the cycle and the process of knowledge management to be the organization of learning., and 3) The guideline of the performance of the knowledge management committee, the committee members should review the strategies used in knowledge management as well as discuss knowledge management policy in the university level and set out the platform of knowledge management for 2018.

**Keyword : Knowledge Management**

## บทนำ

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรกันมากขึ้นการให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่เป็น “สินทรัพย์” มีความจำเป็นมากเพราะโลกขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงและความต้องการใหม่ ๆ ของผู้รับบริการ มองว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ก็เพราะว่าในองค์กรต่าง ๆ มีแหล่งความรู้ที่ไม่สามารถหาได้จากที่อื่นแต่เกิดจากประสบการณ์ของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงมานานนับหลายสิบปีทั้งประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จและประสบการณ์ที่เกิดจากปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่สามารถก้าวข้ามผ่านมาได้ ดังนั้นองค์กรคงต้องคิดว่าจะทำอย่างไรที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่ให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ซึ่งคำว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)” ได้เข้ามามีบทบาทกับสังคมเป็นอย่างมาก นักคิดสำคัญชาวญี่ปุ่นคือ Nonaka กับ Takeuchi แห่งสำนัก Hitotsubashi ได้ทำการวิจัยและนำเสนอแนวคิดที่สำคัญในหนังสือชื่อ “The Knowledge-Creating Company (2000)” ว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัทของญี่ปุ่นสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้อย่างต่อเนื่องเกิดจากการแปลงเอา Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่นออกมาเป็น Explicit Knowledge ทำให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ทำให้เกิดมีลักษณะของ “วงจรของการสร้างความรู้” อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด (กองพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล, 2552 : 1)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการคือการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) กระบวนการที่กล่าวถึงนี้สามารถปรับเปลี่ยน

ความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวางจนก่อให้เกิด ฐานความรู้ขนาดใหญ่เป็นแหล่งความรู้ของคนทั้งประเทศได้ (กองพัฒนาคูณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552 : 3)

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledgebased Economy) ทรัพยากรที่มีค่า ยิ่งขององค์กรนอกจากบุคลากรก็คือความรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางกลยุทธ์ที่สำคัญ หน่วยงานทั้งภาครัฐภาคเอกชนหรือแม้กระทั่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนต่างให้ ความสำคัญกับ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มากขึ้น การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุคโดยยุคแรกของการจัดการความรู้เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 30 ปีที่ผ่านมาประมาณปี ค.ศ. 1978 – 1979 ยุคที่สองของการจัดการความรู้เริ่มต้น ประมาณปี ค.ศ. 1995 ยุคที่สามของการจัดการความรู้ได้เริ่มมีการนำระบบที่ซับซ้อนมา อธิบายความรู้โดยตั้งบนพื้นฐานที่ว่าวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้คือเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการตัดสินใจและการสร้างเงื่อนไขของนวัตกรรมจาก การสำรวจพบว่าในประเทศไทยนั้นมีหลายองค์กรที่นำแนวคิดทฤษฎีของการจัดการ ความรู้มาประยุกต์ใช้ เช่น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัทแอดวานซ์อินโฟร์เซอริวิต จำกัด(มหาชน) บริษัท IBM บริษัทเทเลคอมเอเชีย จำกัด องค์กรแคร์ ฯลฯ (กาญจนา จันทร์วัน , 2552 : 11)

กระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในวงการอุดมศึกษาและ ในมหาวิทยาลัยได้ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตเป็นสถาบันการศึกษาที่ให้ความสำคัญ กับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรด้วยความเชื่อว่าความรู้มีอยู่ทั่วไปและมีการ จัดการอยู่แล้วทั้งนี้จากรายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กรประจำปีงบประมาณ 2560 ทำให้ทราบว่าแต่ละหน่วยงานมีรูปแบบและกระบวนการจัดการ ความรู้ที่หลากหลายจากความหลากหลายของกิจกรรมนี้เองทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะ ศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

การศึกษาจะมุ่งเน้นไปที่สภาพการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้โดยคาดหวังว่าการศึกษานี้จะเป็นตัวต้นแบบในการจัดการความรู้ที่จะขยายไปยังหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

### แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

มาร์ควอดต์ (2550 : 293-301) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ มีดังนี้ 1) การเก็บเกี่ยวความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่า 2) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลและถ่ายโอนความรู้ ซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องรู้จักรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ความรู้จากอินเทอร์เน็ตจากหนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร จากการประชุม สัมมนา และจากแหล่งอื่นที่ไม่เป็นทางการ เช่น จากการพบปะพูดคุย การเข้าชมพิพิธภัณฑ์ และการชมภาพยนตร์ 3) กระตุ้นและรางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ 4) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยพัฒนาทวิวิธีเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันเรียนรู้ภายในองค์กร และแบ่งปันแนวทางในการปฏิบัติงาน 5) ฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้ เช่น การเข้าถึงศูนย์ความรู้

วิธีเข้าสู่ระบบ เพื่อการค้นหาข้อมูลที่ได้จากทั่วโลก 6) คิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยองค์กรสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมให้มีการค้นคว้าทดลองการให้รางวัลสำหรับความคิด และการกระตุ้นการระดมสมองเพื่อให้เกิดความคิดที่ดี 7) สร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้ และตามค่านิยมขององค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงานเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้โดยไม่มีขีดจำกัด 8) สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้ ได้แก่ การจัดให้มีผู้อำนวยการในการจัดการความรู้ เพื่อประสานงานในการสร้างสรรค์ และรวบรวมความรู้ 9) เพิ่มการถ่ายโอนความรู้อย่างไม่มีขีดจำกัด เช่น การหมุนเวียนการทำงาน และการเพิ่มงานแบบทีมผสม ถือเป็นวิธีการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะทำให้เกิดการใช้ความรู้ และส่งผ่านความรู้ไปยังผู้อื่นได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 4 - 5) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2548 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและ เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้นำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยในปีงบประมาณ 2548 ได้จัดตั้งโครงการนำร่องการจัดการความรู้ โดยจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ (Knowledge Management Center : KMC) ใน 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย

เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุงและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ซึ่งศูนย์จัดการความรู้ดังกล่าวเป็น ศูนย์จัดการความรู้เสมือนจริง ในรูปแบบเว็บไซต์ด้วยเหตุผลที่มีข้อได้เปรียบด้านความเร็ว ความประหยัดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้ชื่อว่า แมงมูม (MangMoom) ซึ่งเป็น สัญลักษณ์ของการไวต่อความรับรู้และมีสโลแกนว่า "เครือข่ายความคิด พันธมิตร ความรู้" ซึ่งหมายถึงความรู้ต้องเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ จากเครือข่ายสู่เครือข่ายในเว็บไซต์แมงมูม KMC ที่จัดทำขึ้นนี้มีลักษณะที่แตกต่างจาก เว็บไซต์ทั่วไปทั้งในเชิงโครงสร้างเนื้อหาและระบบการบริหารจัดการ คือ มีการจัดแบ่ง เนื้อหาที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าตามหลักการของการจัดการความรู้ ผสานกับงานที่ ปฏิบัติจริง ประกอบไปด้วยกลุ่มความรู้ 6 กลุ่ม ได้แก่ ความรู้ในการปฏิบัติงาน กระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สรุปย่อสาระสำคัญเกี่ยวกับงานความรู้ที่ เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และความรู้จากสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ โดยทีมที่รับผิดชอบความรู้ต้องมีการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ ดังกล่าว ถูกต้อง ต่อมาในปีงบประมาณ 2549 ได้กำหนดให้ทุกเขตพื้นที่การศึกษาต้อง มีศูนย์การจัดการความรู้ ตามรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดและได้กำหนดแนวทางการจัดการความรู้ 5 กระบวนการทำงานสำหรับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้และผู้รับผิดชอบซึ่งประกอบด้วย บุคลากรทุกภาคส่วน คือ ทีมผู้บริหาร (Chief Knowledge Officer : CKO) คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและทีมบริหาร ทำหน้าที่สนับสนุนเอื้ออำนวย ความสะดวกการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ผ่าน กิจกรรมต่าง ๆ ทีมที่ปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ ทีมผู้รับผิดชอบหรือทีมแกนนำ ทำหน้าที่กระตุ้นจุดประกายและจัดกิจกรรมที่มุ่ง ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทีมปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีความรู้และนำความรู้มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ทีมเลขานุการ ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างเครือข่ายและดูแลระบบ ICT



และทีมอื่น ๆ ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่าจำเป็น

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยเสนอแนะให้ทำใน 2 ลักษณะ คือ แผนการจัดการความรู้ตามความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และแผนการจัดการความรู้ตามจุดเน้นกลยุทธ์หรือนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แนวทางดำเนินการจัดการความรู้ ควรมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นลำดับ คือสร้างความเข้าใจในการจัดการความรู้ สร้างเครือข่ายความรู้หรือรวบรวมทุนปัญญา

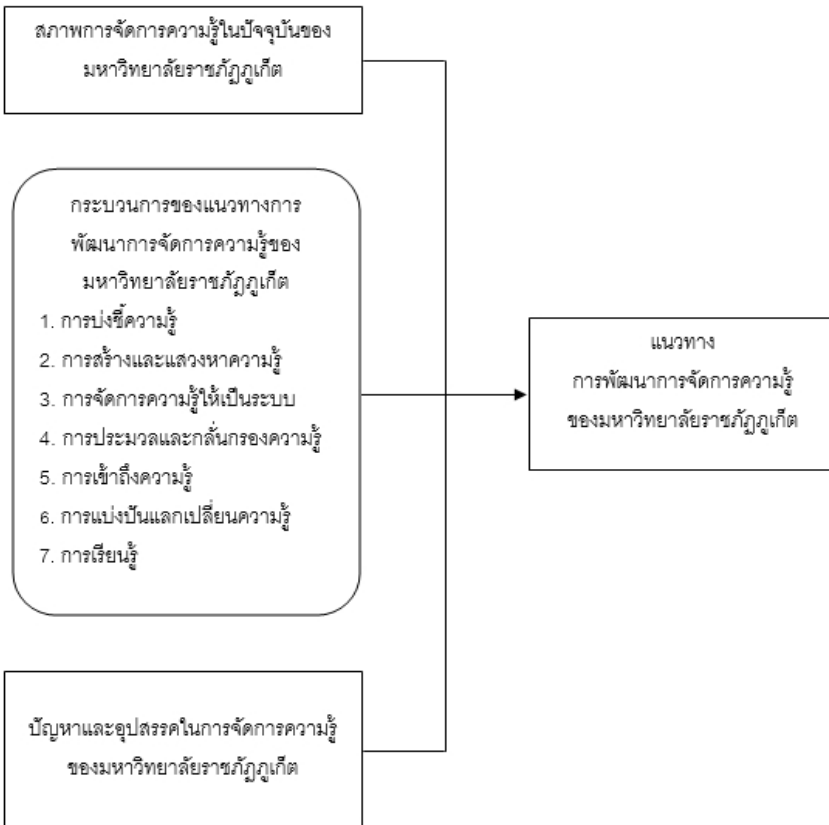
4. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจจะเป็นในรูปแบบของการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การจัดเวลาการเล่าเรื่อง การให้เขียนเล่า ประสบการณ์ความสำเร็จ การหาพื้นที่เว็บไซต์เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

5. ใช้ความรู้เมื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินการจัดการความรู้แล้ว ต้องประชาสัมพันธ์ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้ความรู้ได้อย่างสะดวก ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้จัดทำเป็นเอกสาร “แนวปฏิบัติการจัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” เผยแพร่ไปยังทุกเขตพื้นที่การศึกษาให้ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

เซ็งเก้ (Senge, 1990 : 139) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่เอื้อการเรียนรู้ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้ง เป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรโดยมีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการคือการค้นหา/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้

ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) กระบวนการที่กล่าวถึงนี้สามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวางจนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่เป็นแหล่งความรู้ของคนทั้งประเทศได้ (กองพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล, 2552 : 3)



กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัย แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบและขอบเขตของระเบียบวิธีวิจัยมาใช้ในการดำเนินการศึกษา โดยสรุปดังต่อไปนี้

**การวิจัยเชิงเอกสาร** การศึกษาข้อมูลจากเอกสารเป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ทั้งที่เป็นแนวคิดทฤษฎี ผลงานการวิจัยและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงาน และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้

**การสัมภาษณ์ (In-depth Interview)** การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) เป็นวิธีในการเก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นวิธีวิจัยที่เหมาะสมกับการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในความคิดและพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถค้นหาและรวบรวมความรู้เชิงลึกตามประเด็นที่ต้องการศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาตามปรากฏการณ์ มีเป้าหมายคือ ความเข้าใจจากมุมมองของผู้กระทำ (กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551 : 8) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจทัศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551 : 74)

**การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)** โดยนำข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มาจัดสนทนา (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตที่ชัดเจน

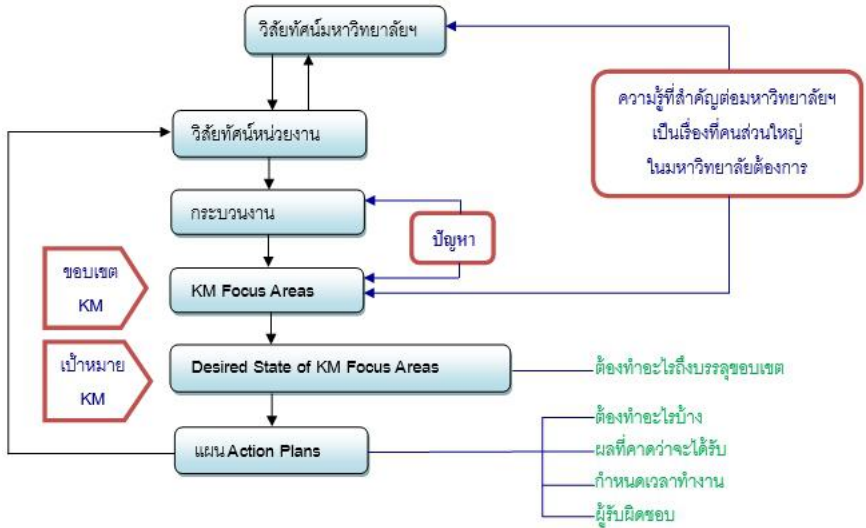
## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการจัดการความรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มี 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวิจัยและการจัดการเรียนการสอน คือกำหนดเรื่องหลักเอาไว้เพื่อจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องทุกปี 2) ด้านการบริหารจัดการของบุคลากรสายสนับสนุน คือพิจารณาจากประเด็นที่เป็นปัญหา มีความจำเป็นเร่งด่วน และเป็นเรื่องที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการเพื่อพัฒนาตนเอง

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต คือ บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) บางส่วนเห็นว่าจัดการความรู้เป็นภารกิจหนึ่งที่ต้องทำให้บรรลุตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำ

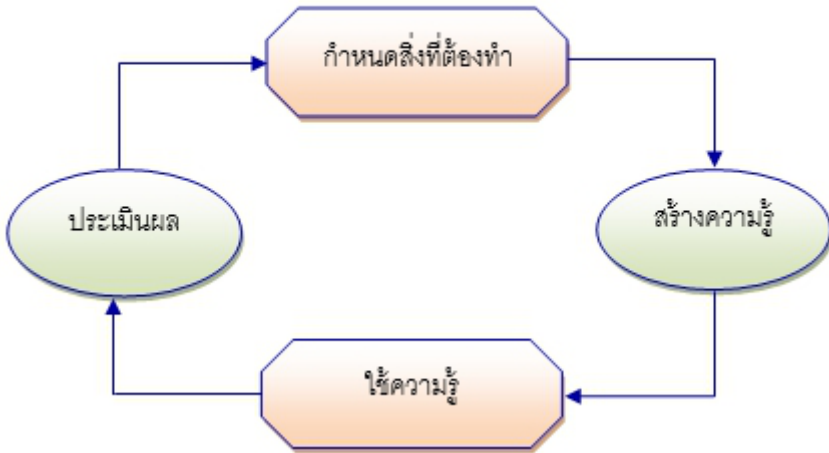
3. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ผู้วิจัย ได้สรุปผลการสนทนากลุ่มได้ดังนี้ จากการจัดสนทนากลุ่มและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิต่อแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ได้แนวทางดังนี้

1) แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ ซึ่งโดยหลักของการพัฒนาจะให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตเป็นหลัก มหาวิทยาลัยฯ ใช้แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM คือ ต้องสอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะ/สาขาวิชา หน่วยงานและทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน เป็นรูปธรรมมีโอกาสทำได้สำเร็จสูง



2) แนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยฯ โดยหลักของการพัฒนาจะจัดทำวงจรแนวทางการจัดการความรู้ และขบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยหน่วยงานกำหนดสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แล้วจัดลำดับงาน ทำการสำรวจและวิเคราะห์ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อสร้างความรู้ โดยมุ่งเน้นความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานตามวิสัยทัศน์ แล้วนำความรู้มาถ่ายทอดเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นทักษะ ความชำนาญของตนเองวัดความคืบหน้าการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่คาดไว้หรือไม่

2.1) วงจรแนวทางการจัดการความรู้



2.2) ขบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน



3) แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัยฯ โดยหลักของการพัฒนาจะดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้จัดประชุมคณะกรรมการนโยบาย การจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย ดำเนินการวางรูปแบบการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ปี 2561 จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ให้นักบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

## อภิปรายผลการวิจัย

1.สภาพการจัดการความรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มี 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวิจัยและการจัดการเรียนการสอน คือกำหนดเรื่องหลักเอาไว้เพื่อจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management : KM) เรื่อง “ปัญหาอุปสรรคแนวทางการช่วยเหลือและกลวิธีสู่ความสำเร็จเพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก สำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ ของงานบริหารการวิจัยฯ คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2559 : 4) ที่กล่าวว่า อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ที่เหมาะสมการยังน้อยนั้นการมีอาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาในประเด็นต่างๆ นับว่ามีความสำคัญยิ่งในการช่วยย่นระยะเวลาในการลองผิดลองถูกและเป็นการช่วยพัฒนามุมมองและแนวคิดทางการศึกษาวิจัยได้เป็นอย่างดีหรือแม้แต่การอุทิศตนเข้าไปช่วยทำวิจัยหรือเป็นนักวิจัยร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่น่าสนใจก็เป็นแนวทางที่ดีเช่นกันและเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยรับรองความสำเร็จของผลงานได้ค่อนข้างดีทีเดียวจะมีส่วนช่วยอย่างมากในการประสบความสำเร็จ 2) ด้านการบริหารจัดการของบุคลากรสายสนับสนุน คือพิจารณาจากประเด็นที่เป็นปัญหา มีความจำเป็นเร่งด่วน และเป็นเรื่องที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งสอดคล้องกับการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง ของ สมจิตร สุวรักษ์ (2554 : 5) ที่กล่าวว่า สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ธัญบุรี เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลางเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีกระบวนการบริหารจัดการในภารกิจหน้าที่ที่คล้ายกัน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต คือ บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) บางส่วนเห็นว่าจัดการความรู้เป็นภารกิจหนึ่งที่ต้องทำให้บรรลุตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานประจำซึ่งสอดคล้องกับอุปสรรคปัญหาและแนวทางการแก้ไขการทำ KM ของ อภิรักษ์ เศรษฐเฝ้าพันธ์ (2555 : 1) ที่กล่าวว่า พนักงานไม่อยากทำ KM ต้องชี้แจงให้ทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการร่วมโครงการว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพของตัวพนักงานและควรเลือกเวลาที่เหมาะสมสำหรับทำโครงการ เลือกช่วงเวลาที่ไม่มียานเร่งด่วน ซึ่งจะทำให้คิดที่ร่วมโครงการอย่างเต็มใจอย่างเช่นการทำ KM ในมหาวิทยาลัย

3. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตได้แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ดังนี้

1. แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้โดยหลักของการพัฒนาจะให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตเป็นหลัก มหาวิทยาลัยฯ ใช้แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM คือ สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะ/สาขาวิชา หน่วยงานและทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน เป็นรูปธรรมมีโอกาสทำได้สำเร็จสูง โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยีวัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาการดำเนินงาน และเป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการผู้บริหารให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยฯ สามารถดำเนินการในการจัดการความรู้ได้ 2 รูปแบบ คือ 1) หน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ จัดการความรู้ในลักษณะ คลังความรู้



โดยการสร้าง จัดทำ และนำความรู้ขององค์กรมาจัดเก็บให้เป็นระบบสะดวกแก่การสืบค้น และนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ 2) หน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับงานด้านปฏิบัติการ หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการให้บริการต่างๆจัดการความรู้ที่จำเป็นแก่หน่วยงาน โดยวิเคราะห์กระบวนการทำงานตามภารกิจแล้วร่วมมือกันดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือได้ฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ รัตนินท์ มณีธรรม (2557 : 29) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ของศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ควรวิเคราะห์ SWOT เชื่อมโยงการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ขององค์กรให้มีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบศูนย์ฯควรกำหนดขอบเขต KM(KM Focus Areas) และประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการองค์ความรู้เพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำแผนการความรู้ (KM Action -Plan)การวัดผลการจัดการความรู้จัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการความรู้และประโยชน์จากการนำไปใช้เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมคนในองค์กรต้องมีความเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไปองค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้เนื้อเชื่อใจและให้เกียรติกันเคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกๆระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม

2.แนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยฯโดยหลักของการพัฒนาจะจัดทำวงจรแนวทางการจัดการความรู้ และขบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยหน่วยงานกำหนดสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แล้วจัดลำดับงาน ทำการสำรวจและวิเคราะห์

ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อสร้างความรู้ โดยมุ่งเน้นความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานตามวิสัยทัศน์ แล้วนำความรู้มาถ่ายทอดเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นทักษะ ความชำนาญของตนเองวัดความคืบหน้าการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่คาดไว้หรือไม่ ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับ กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล (2552 : 40) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ถูกต้องตั้งให้เป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานของตนเองที่มีการระบุหน้าที่กำหนดสิ่งที่ต้องทำความรับผิดชอบและดำเนินการด้านการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่องโดยเรียงจากความสำคัญที่สุดคือหน่วยงานเห็นประโยชน์นโยบายของมหาวิทยาลัยนโยบายของหน่วยงาน

3.แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัยฯ เช่น ดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้จัดประชุม คณะกรรมการนโยบาย การจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัยดำเนินการวางรูปแบบ การจัดทำแผนการจัดการความรู้ ปี 2561 จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ใน Web KM รณรงค์ให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิกเครือข่ายการจัดการความรู้ผ่าน Web KM จัดทำช่องทางแสดงความคิดเห็นผ่าน Web KM จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้บุคลากร ภายในจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จัดประกวด Logo และคำขวัญการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ จัดทำตัวชี้วัด ความคืบหน้าในการดำเนินงาน (ความสำเร็จโครงการโดยรวม)จัดระบบการยกย่อง ชมเชยจัดระบบติดตามประเมินผล การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งสอดคล้อง กับ รัตินนท์ มณีธรรม (2557 : 30) ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่า ของคนและความรู้ที่มีในองค์กรเข้าใจในลักษณะของปัญหาและพันธะกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้นค้นหาและเชิดชู กระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายในเป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มใน การแบ่งปันและเรียนรู้กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในวง

กลยุทธ์ในการจัดทาระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จะประสพผลสัมฤทธิ์เช่นเลือกเรื่องที่ทำแล้วเห็นผลหรือเรื่องที่มีคนเข้าใจและมีองค์ความรู้อยู่แล้วในองค์กรที่สำคัญที่สุดคือทำอย่างไรให้คนในองค์กรอยากนำเรื่องที่ตนรู้ออกมาแบ่งปันโดยไม่หวาดระแวงว่าจะเสียผลประโยชน์ถูกแอบอ้างผลงานถูกกลั่นแกล้งเพราะอีกเขาต่างรุ่นต่างนานาองค์กรที่จะประสพความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect) ด้านเทคโนโลยีการจัดการองค์ความรู้ ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้นักนอกเข้ามาก่ออันตรายและทำความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ขณะเดียวกัน KM ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์แพงๆเพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร

## ข้อเสนอแนะและการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

### 1. ข้อเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบาย

1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตควรกำหนดให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นหนึ่งในนโยบายของหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการความรู้โดยต้องกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่ชัดเจนรวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง

1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตควรกำหนดให้ KM เป็น KPI หลักของหน่วยงานมีการประเมินทุกปีและมีรางวัลให้บุคลากรที่ดำเนินการได้ดีเป็นแบบอย่าง

1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตควรผลักดันให้ทุกคนเข้าใจการทำ KM จากงานประจำอย่างเป็นรูปธรรมโดยผนวก KM เข้ากับยุทธศาสตร์

1.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างคณะ/สถาบันเพื่อการเพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมให้มีกิจกรรมอย่าง

ต่อเนื่องจะทำให้ผู้ไม่เข้าใจการดำเนินการจัดการความรู้สามารถเรียนรู้/เข้าใจวิธีการได้อย่างทั่วถึงและส่งเสริมให้เกิดเป็นเครือข่าย

1.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรจึงจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและสื่อสารให้คนในองค์กรทุกระดับชั้นรับทราบจะได้นำไปสู่เป้าหมายของการจัดการองค์ความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรโดยการไปสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวทางการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนต่อไป

## **2. ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างการจัดการความรู้ในหน่วยงาน**

2.1 จัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) แก่หัวหน้างานเพื่อให้เห็นความสำคัญและนำไปปฏิบัติในหน่วยงานอย่างจริงจัง

2.2 ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะ/กอง/ศูนย์ที่ดำเนินการจัดการความรู้ (KM) จนประสบความสำเร็จกับคณะ/กอง/ศูนย์ที่ยังไม่ได้ดำเนินการเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ

2.3 มหาวิทยาลัยฯควรสร้างทีมพี่เลี้ยงลงไปให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) กับงานที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่เข้มแข็ง

2.4 สร้างความเข้าใจสื่อสารประชาสัมพันธ์เรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่องและการสร้างระบบสารสนเทศ IT ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.5 หาช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เปิดกว้างและบุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้สนับสนุนงบประมาณในการกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## เอกสารอ้างอิง

- กองพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยมหิดล. (2552). **การจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กาญจนา จันทร์วัน. (2552). แนวทางการจัดการความรู้ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. **วารสารโดมทัศน์**. 30(2) : 11 -12
- งานบริหารการวิจัยคณะเทคนิคการแพทย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2559). **การจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management : KM) เรื่อง “ปัญหาอุปสรรคแนวทางการช่วยเหลือและกลวิธีสู่ความสำเร็จเพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกสำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ธิดินันท์ มณีธรรม (2557 : 29) “ได้ศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ ศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยพะเยา
- ธิดินันท์ มณีธรรม. (2557). การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการจัดการองค์ความรู้ ศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยพะเยา
- มาร์ควอดด์, เอ็ม. เจ. (2550). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. (บดินทร์ วิจารณ์, ผู้แปล). (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สมจิตร์ สุวรักษ์. (2554). **การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจ การบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ.2550.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อภิรักษ์ เชนฐูเฒ่าพันธุ์. (2555). **อุปสรรคปัญหาและแนวทางการแก้ไขการทำ KM.** [Online]. Available : <https://www.gotoknow.org/posts/1012> [2560, ธันวาคม 15].

Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.** London : Century Business.