

การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้**
Knowledge Management for Driving
Suan Dusit Rajabhat University through Learning Organization

ชุตินา เพชรรัตน์* และ สุริยะ เจียมประธารนารากร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

Chutima Petcharat* and Suriya Jiamprachanarakorn
Graduate School, Suan Dusit Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และแนวทางการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเอกสารเพื่อศึกษาวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2549-2553 และจัดสนทนากลุ่มของคณะทำงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย (KM Team) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้และศึกษาแนวทางการพัฒนาหน่วยงานและมหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2556 ผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการจัดสนทนากลุ่มนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลความหมายและสรุปผลเพื่อจัดทำเป็นแนวทางการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2556

ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเริ่มดำเนินการในรูปแบบของการปฏิบัติจริง และมีการสะสมองค์ความรู้และพัฒนาการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการศึกษาปฐมวัย และด้านอาหาร โดยในภาพรวมของมหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการทำงานของเลขานุการ และได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ในส่วนของการสร้างองค์ความรู้และจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการแข่งขันของประชาชน ต่อมาได้ดำเนินการแต่งตั้ง CKO และ KM Team และจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยกำหนดขอบเขต เรื่องการพัฒนางานวิจัยและสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก จำนวน 4 กิจกรรม ที่สอดคล้องกับ

* ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)
e-mail: kae_pet@hotmail.com

กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 กระบวนการ ได้มีการพัฒนาการจัดการความรู้ ในคณะ สำนัก/สถาบัน และ ศูนย์การศึกษาอย่างเป็นระบบ เข้มแข็งและต่อเนื่อง มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยและคณะทำงาน เน้นการพัฒนา Competency ของบุคลากร และดำเนินการปรับปรุง ร่างแผนการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยฯ โดยตอบสนองยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เรื่องการให้บริการ วิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต อัตลักษณ์ (Identity) มหาวิทยาลัย 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน อุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมการบริการ และพยาบาลศาสตร์ เพื่อสร้างและนำ องค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และการบริหารจัดการเชิงพลวัต ซึ่งจะมีประเด็นความรู้ ทางด้านการวิจัย การเรียนการสอนและการบริการวิชาการสู่ชุมชน

มหาวิทยาลัยควรดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน ปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2556 โดยมีแนวทางจากการศึกษา ดังนี้

ด้านปัจจัย (Input) 1) มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้ใช้ KM เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพ งาน มีการจัดตั้งคณะทำงานประสานงานด้านการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานมีการ ส่งเสริมวัฒนธรรมการพูดคุย 2) หน่วยงานสร้างหรือทำความเข้าใจ กระบวนการ KM 3) จัดให้มีองค์ความรู้ ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แหล่งเรียนรู้ สร้างกิจกรรมนักศึกษาให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน 4) การรวมกลุ่มความรู้ในศาสตร์อื่นๆ นอกจากอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 5) การจัดหมวดหมู่ความรู้ด้าน ต่างๆ มีหลายช่องทางที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย

ด้านกระบวนการ (Process) 1) มีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของ ชุมชนและสังคม การส่งเสริม / สร้าง Motivation ในการ Share knowledge ในองค์กร 2) เน้นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์จริง ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 3) สร้างพันธมิตรทาง วิชาการทั้งภายในและภายนอก บริบทของมหาวิทยาลัย และส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมแห่ง การเรียนรู้ 4) มีช่องทางการเผยแพร่ความรู้ในหน่วยงานผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ 5) มีการเผยแพร่ตาม กระบวนการจัดนำเสนอผลงานด้านต่างๆ ตามกลุ่มของแหล่งความรู้ โดยแบ่งตามสายงาน ได้แก่ สายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ

ด้านผลลัพธ์ (Outcome) 1) งานดี คือ จัดสรรงานให้สอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เน้น ให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมตามหลัก ธรรมาภิบาล บุคลากรสามารถคิดต่างในสิ่งที่ผ่านมาได้ องค์กร มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้ และเป็นธรรมกับบุคลากร 2) คนมีปัญญา คือ มีการแบ่งปันองค์ความรู้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และกระทำอย่างต่อเนื่อง 3) นำพา มสธ. ก้าวหน้า คือ สร้างความสง่างาม ความผูกพัน จากความภาคภูมิใจในความเป็นสวนดุสิต เข้าใจตนเอง โดยการเรียนรู้จากตนเอง และเรียนรู้จากภายนอก สิ่งแวดล้อม มีฐานความรู้ในองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเผยแพร่ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

This research aimed to study the implementation of knowledge management to drive Suan Dusit Rajabhat University to a learning organization and to study how knowledge management could drive the university to a learning organization with strategy. This research was conducted with two qualitative methods. First, documentary research was done to study the implementation and the results of knowledge management as a mean to drive the university to a learning organization in 2006-2010. Additionally, the focus group of members in knowledge management team (KM Team) was made to find out the problems and obstacles of knowledge management implementation and to study the ways to drive the organization to a learning organization in 2011-2013. Then, the results derived from those methods were analyzed, synthesized, interpreted, and summarized to generate the knowledge management plan to drive the university to a learning organization in 2011-2013.

From the research, it was found that:

Knowledge management of the university was performed in the practical way. Knowledge, especially that in the field of early childhood education and cuisine, has been accumulated, and the implementation has been developed continuously. Formerly, the goal of the implementation was to improve the work of the secretaries. Later, the university constructed the body of knowledge and provided education in the field of science and technology to enhance the competitive competency of the people. Then, the CKO and KM Team were set up, and the knowledge management plan has been made with the aim to develop and to share knowledge on research conducting through four activities which were concordant with the seven processes of knowledge management. There were systematic and continuous implementation of knowledge management in faculties, institutes, and campuses. The knowledge management committee and team was set up with the mission to enhance the competence of the personnel and to revise the draft of the knowledge management plan in order to meet the strategy of the university in providing academic service to promote lifelong learning, to construct and applied knowledge in the fields of food industry, childhood education, service industry, and nursing science which were the four identities of the university as well as to meet the principle of dynamic management which concerned knowledge on research conducting, learning, and providing academic service to the community.

The university should continue improving its knowledge management by focusing on various factors in order to be a learning organization” in 2011 – 2013.

Regarding the input, the university should consider knowledge management as a policy to improve the job quality. A knowledge management team should be set up to create an understanding about knowledge management process, and each department should promote the culture of group discussion in the organization. Each department should manage their own body of knowledge to share in the organization, learning center, and to obviously create activities for the students. Also, the body of knowledge in other fields, apart from four identities of the university, should be managed. The knowledge should be accessible by different channels.

Regarding the process, the university should improve the environment of the university to be a learning center of the community. It should motivate its personnel to share knowledge in the organization, focusing on learning from people, both inside and outside the university, who have direct experience in knowledge management. The university should have internal and external alliances and promote creating a learning environment. There should be some channels to share knowledge in the organization, and knowledge in each field should spread out through presentations on specific fields categorized by job sections: administrative section, academic section and supportive academic section.

Regarding the output, the good output comes when the right man is put on the right job. The personnel of the university should realize their duties and responsibilities. There should be a standard of good governance. The personnel could have different viewpoints. The organization should have transparent and accountable management and should be fair to its personnel. The intellects should share knowledge and continuously produce efficient outcome. The progression of the university comes from the personnel who bring dignity to SDU, have commitment with SDU and are proud of being a part of SDU. They should learn from themselves and from the environment and should have knowledge on their organization, which is the organization of sharing, so that they could bring his organization to its vision.

Keyword : Knowledge Management, Suan Dusit Rajabhat University, Learning Organization

บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ว่าด้วยเรื่องของการนำหน่วยราชการไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจากการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล และตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ฉบับที่ 2 ของประเทศไทย (พ.ศ.2552-2556) ได้กำหนดให้การบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุนแต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมี ทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคน ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ” (Kithanasiri, 2006)

ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร มีรูปแบบที่ชัดเจนของการรวบรวมฐานความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาส่วนราชการเข้าสู่รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ยั่งยืน โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห 2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การระบุ ความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดระบบจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกำหนดแนววิธปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น (Council of State, 2004)

ในการบริหารความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร ต้องสร้างตัวเร่งในขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความ สำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับมหาวิทยาลัย องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยมีมากมาย กระบวนการถ่ายทอดและสนับสนุนให้คนในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้จากกันและกันจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพาให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงการเริ่มต้นดำเนินการเรื่องการจัดการองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย แม้ไม่ใช่เรื่องยากแต่เป็นเรื่องใหม่ และไม่ได้หมายความว่าเราไม่มีความรู้ แต่เป็นเพราะเราไม่รู้วิธีการที่จะจัดการกับขุมความรู้ที่มีอยู่ กระจัดกระจายภายในมหาวิทยาลัยต่างหาก และนำความรู้เหล่านั้นมาต่อยอดทางปัญญามากขึ้นและทำให้คนภายในองค์กรมีความรู้มากขึ้น และกลายเป็นหน่วยงานที่ขึ้นนำการพัฒนาได้อย่างแท้จริง KM จึงเป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์กรควรให้ความร่วมมือและให้ข้อเสนอแนะในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ ผ่านกระบวนการของการเสวนา การอภิปราย การสร้างเครือข่ายหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ (Community of Practice) Karnchanapanyakhom (2005)

การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ปี 2549-2552 และต่อเนื่องถึงปี พ.ศ.2550-2556 ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และเพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ฝ่ายบริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน เข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และปรับใช้ความรู้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในชีวิตประจำวัน โดยการผสมผสานองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของความรู้ซ่อนเร้น และความรู้ชัดแจ้ง ในงานที่ปฏิบัติอยู่ที่ครอบคลุมงานในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากร และการปฏิบัติงานที่สนับสนุนงานภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยนโยบายและเป้าหมาย (Purpose) บุคคล (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

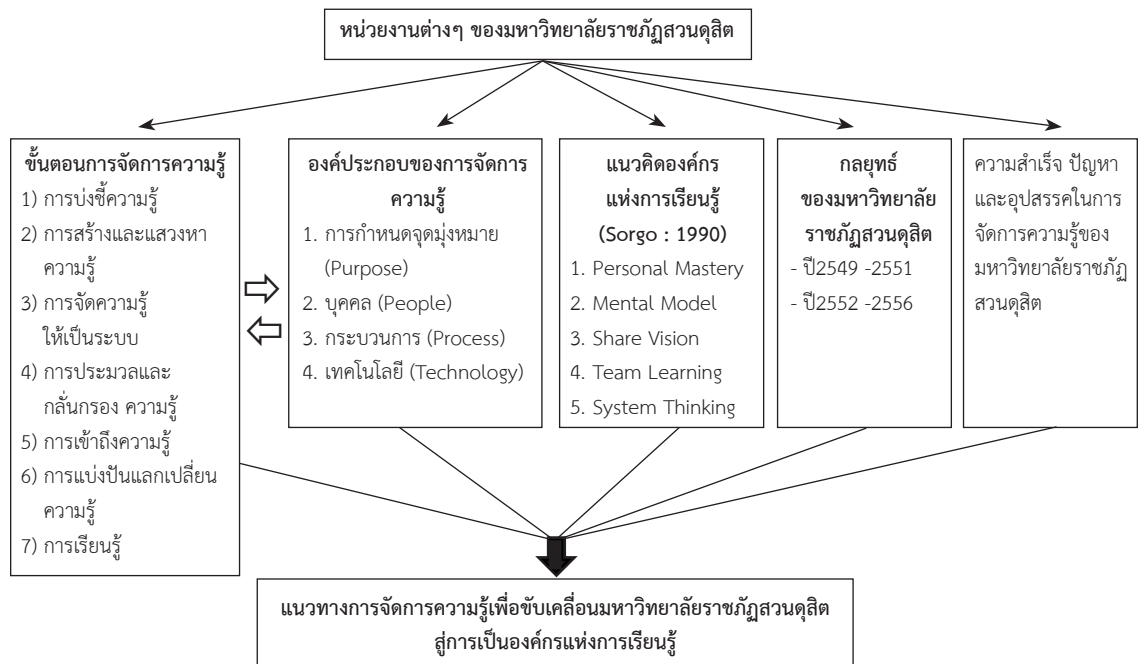
การศึกษาการดำเนินงานใช้ KM ความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรค เป็นการดำเนินโครงการที่เป็นกิจกรรมการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อกำหนดแนวทางการใช้ KM เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดโดยเน้นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน คือ การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรม

การบริการ และพยาบาลศาสตร์ ให้ครบภารกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการสู่ชุมชน มีทั้งที่ดำเนินการโครงการโดยมหาวิทยาลัย และที่ดำเนินโครงการ / กิจกรรมโดยหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบันและศูนย์การศึกษา ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและส่วนงานอื่นๆ ที่สนใจ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างและต่อยอดความรู้ เพื่อนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการพัฒนางาน ทั้งการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการใช้การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549-2553
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2556

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและครอบคลุมหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ข้อมูลการวิจัย คือคณะทำงานการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549-2553 ประกอบด้วย 25 หน่วยงาน แบ่งเป็น 6 คณะ 1 โรงเรียน 6 ศูนย์การศึกษา 4 สำนัก และ 2 สถาบัน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) แบบบันทึกข้อมูล ใช้ในการบันทึกข้อมูลที่ได้มาจากการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ประเด็นการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ และการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 – 2553 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย นโยบายและเป้าหมาย (Purpose) บุคคล (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำเสนอในเชิงระบบ (System Approach) ประกอบด้วยปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcome)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูลวิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนพัฒนาบุคลากร แผนปฏิบัติราชการประจำปี รายงานการติดตามผล แผนปฏิบัติราชการ และรายงานผลการประเมินผล การดำเนินการจัดการความรู้ของ สกอ. สมศ. และ กพร.

2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ผู้วิจัยจะเข้าไปในฐานะ คณะทำงานได้เข้าไปสังเกตแบบมีส่วนร่วมจะประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การสังเกต การซักถาม และการจดบันทึก ในการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3) การสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้จัดให้มีการสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง

ครั้งที่ 1 ผู้สนทนากลุ่มประกอบด้วย KM Team ของหน่วยงานต่างๆ จำนวน 10 คน ร่วมกันระดมปัญหาและอุปสรรค ในด้านการกำหนดจุดมุ่งหมาย บุคคล กระบวนการ และเทคโนโลยี ตลอดจนแนวทางแก้ไข

ครั้งที่ 2 ผู้สนทนากลุ่มประกอบด้วย KM Team และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้าน KM เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตรงตามข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ที่จะสนับสนุนในแนวทางประสบความสำเร็จ โดยเสนอในเชิงระบบ (System Approach)

4) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแผนการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเสนอในเชิงระบบ (System Approach)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์และตีความ โดยมีการสรุปข้อมูลที่ได้จากเอกสารและข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมทั้งหมดมาจัดระบบเพื่อประมวลข้อมูล โดยทำการวิเคราะห์ในส่วนสำคัญดังนี้

1) สภาพทั่วไปและพัฒนาการในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 – 2553 โดยในส่วนนี้จะกล่าวถึง ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร และพัฒนาการในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่มครั้งที่ 1 ในประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปี 2549-2553 การสนทนากลุ่มต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3) ร่างแนวทางการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสนทนากลุ่มครั้งที่ 1

4) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่มครั้งที่ 2 เพื่อปรับแนวทางการจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ คือศึกษาการใช้การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549-2553 และแนวทางการพัฒนาการนำการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2556

1. สภาพทั่วไปและพัฒนาการในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2549 – 2553

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้มีการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาใช้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ.2549-2552 และในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2556 ได้มีการใช้การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและขยายสู่ประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ได้แก่ การบริการวิชาการเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มีอัตลักษณ์ (Identity) การส่งเสริมการวิจัย นำไปใช้ประโยชน์และใช้ในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้ โดยมีการแบ่งปัน (Knowledge Transfers) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาแนวคิดและองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารงานและการนำความรู้ไปใช้พัฒนางาน (Knowledge Usage) ให้มีมูลค่าและคุณค่าสูงขึ้น

นอกจากนี้ยังขยายให้หน่วยงานหลักทุกหน่วยงานและหน่วยงานย่อยได้มีการนำ KM ไปใช้ทั้งในลักษณะที่เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นใช้เองและใช้พัฒนางาน พัฒนาบุคคล รวมถึงการส่งเสริมให้มีการนำกระบวนการ KM ไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งเน้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยการใช้รูปแบบของเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) และเพื่อการพัฒนากระบวนการเครือข่ายของฐานข้อมูลความรู้ และคลังความรู้ (Data-base Network and Knowledge Asset) โดยมุ่งให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) และเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เน้นประเด็นความรู้ที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมการบริการ และพยาบาลศาสตร์ และเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (Actionable Knowledge) ของบุคลากรในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยให้มีการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากร และมุ่งเน้นให้หน่วยงานหลักใช้กระบวนการ KM เพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยตามประเด็นยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนามูลค่าเพิ่ม (Value Added) และคุณค่าของบุคลากรพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปี พ.ศ.2556 จากการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติราชการ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีงบประมาณ พ.ศ.2549-2553

ปัญหาและอุปสรรค

ด้านเป้าหมาย การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตยังไม่มีหน่วยงานหลักที่จะให้ความรู้การประสานงาน และถ่ายทอดความรู้ ในระดับคณะบางคณะ ขับเคลื่อนได้ยังไม่รวดเร็วขาดความต่อเนื่อง และขาดการเรียนรู้ ไม่มีผู้รับผิดชอบหลักในการให้ความรู้ด้าน KM ทำให้การพัฒนาด้าน KM ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ อีกทั้งบุคลากรยังมีศักยภาพของที่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเปลี่ยนผู้บริหาร หน่วยงานก็ไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านนี้ และไม่ดำเนินการต่อ

ด้านบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเฉพาะกลุ่มงานย่อยๆ บุคลากรที่เข้าร่วมนั้น ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยนกันเท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานได้ ทำให้ไม่บรรลุผล KM ในภาพกว้างของสำนักฯ หลายหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในงาน KM เมื่อมีการให้ทำ ก็ทำเพื่อให้ตรงตามเป้าหมาย แต่ไม่ได้เข้าใจในงาน และไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ด้านกระบวนการ (Process) ขาดการการแลกเปลี่ยนในกลุ่มงานย่อยๆ อีกทั้งเวลาว่างในการดำเนินการไม่ตรงกัน ไม่ปฏิบัติตามคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ขาดความต่อเนื่อง ขาดกระบวนการเปรียบเทียบ base practice จึงทำให้การทำ KM น้อยลง

ด้านเทคโนโลยี (Technology) ลักษณะงานบางประเภทยังต้องใช้กระดาษในการขอข้อมูล บุคลากรขาดความรู้ในการดูแลระบบ ไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึงจึงทำให้ข้อมูลนั้นไม่ update บางหน่วยงานมีระบบบันทึกความรู้ที่สามารถที่จะแลกเปลี่ยนให้บุคลากรท่านอื่นรับรู้ได้แต่ยังจำกัดการเข้าถึงอยู่ในมหาวิทยาลัยเท่านั้น บุคลากรไม่ให้ความสนใจเข้ามาส่งข้อความเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. แนวทางการพัฒนาการนำการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2556

ด้านปัจจัย (Input)

1) มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายให้ใช้ KM เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานประสานงานด้านการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานของบุคลากรทุกกลุ่มที่ปฏิบัติอยู่ มีการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

2) หน่วยงานควรสร้างหรือทำความเข้าใจ กระบวนการ KM ที่เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานจะต้องทำ เริ่มจากสำรวจองค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กำหนดกลุ่มเป้าหมาย วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเน้นการนำไปปฏิบัติจริง

3) จัดให้มีองค์ความรู้ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แหล่งเรียนรู้ สร้างกิจกรรมนักศึกษาให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน เช่น ระบบดูแลและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา สร้างทักษะการใช้ชีวิตของนักศึกษาเพื่อออกไปสู่ภายนอก

4) ควรมีการรวมกลุ่มความรู้ในศาสตร์อื่นๆ นอกจากอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เช่น การบริหาร คอมพิวเตอร์ และนิเทศศาสตร์ รวมถึงเรื่องที่สนใจที่สามารถสนับสนุนให้การทำงานดีขึ้น เช่น ด้านความสวยความงาม บุคลิกภาพ งานประดิษฐ์สร้างสรรค์ เป็นต้น

5) มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ด้านต่างๆ ควรมีหลายช่องทางที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เทคโนโลยีต้องมีผู้ดูแล และผลักดันให้มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง เน้นให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอย่างคุ้มค่า และเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่

ด้านกระบวนการ (Process)

- 1) มีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม การส่งเสริม / สร้าง Motivation ในการ Share knowledge ในองค์กร โดยเฉพาะในด้านที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านอุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมการบริการ และพยาบาลศาสตร์
- 2) เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์จริง ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย แล้วนำมาปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยเน้นการนำไปประยุกต์กับการทำงานจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม สร้างแรงจูงใจ ที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีผู้รวบรวมองค์ความรู้ในงานนั้นๆ มารวมเป็นคลังความรู้และเผยแพร่ต่อไป
- 3) สร้างพันธมิตรทางวิชาการทั้งภายในและภายนอก และส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น สัปดาห์ KM ในแต่ละเดือน ให้บุคลากร Share ความรู้ที่ตนเองไปอบรม / สัมมนา และให้มีการผลิตและเผยแพร่นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนไปด้วยกัน
- 4) มีช่องทางการเผยแพร่ความรู้ในหน่วยงานผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ และใช้ IT เป็นเครื่องมือในการเก็บและเผยแพร่ความรู้ โดยสามารถนำมารวบรวมนับเป็นผลงานได้ และกระตุ้นการใช้ ICT ในการ Share ความรู้ในองค์กร
- 5) มีการเผยแพร่ตามกระบวนการจัดนำเสนอผลงานด้านต่างๆ ตามกลุ่มขอแหล่งความรู้ CoP มีการรวมกลุ่มตามสายงานเป็นชุมชนแห่งความรู้ (CoP) โดยแบ่งตามสายงาน ดังนี้
 - สายบริหาร เน้น CoP ผู้บริหาร
 - สายวิชาการ แบ่งเป็น CoP หลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์ CoP หลักสูตรที่ไม่เป็นอัตลักษณ์ และ CoP การศึกษาทั่วไป
 - สายสนับสนุนวิชาการ มี CoP ในแต่ละสายงานและลักษณะงาน เช่น CoP กลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, CoP กลุ่มงานเลขานุการผู้บริหาร, CoP กลุ่มนักวิจัย, CoP กลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักงาน และ CoP ของกลุ่มงานอื่นๆ ฯลฯ

ด้านผลลัพธ์ (Outcome)

มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้าน KM ของทุกหน่วยงาน เพื่อดูความก้าวหน้า ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับแผนปฏิบัติการด้าน KM ดังนี้

- 1) งานดี คือ จัดสรรงานให้สอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติตามหลักธรรมาภิบาล บุคลากรสามารถคิดต่างในสิ่งที่ผ่านมาได้ องค์กร มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นธรรมกับบุคลากร
- 2) คนมีปัญหา คือ มีการแบ่งปันองค์ความรู้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และกระทำอย่างต่อเนื่อง

3) นำพา มสส. ก้าวหน้า คือ สร้างความสง่างาม ความผูกพัน จากความภาคภูมิใจในความเป็นสวนดุสิต เข้าใจตนเอง โดยการเรียนรู้จากตนเอง และเรียนรู้จากภายนอก สิ่งแวดล้อม มีฐานความรู้ในองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเผยแพร่ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

อภิปรายผล

จากแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตนั้น มหาวิทยาลัยมีจุดเด่น และศักยภาพในการจัดการความรู้ซึ่งมีสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเข้าใจบทบาทของแต่ละฝ่ายและร่วมมือกันทำงานตามบทบาทของตนเองจนนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่ครอบคลุมทุกระบบและการประกันคุณภาพ ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีงบประมาณ พ.ศ.2549-2553 มีปัญหาและอุปสรรคโดยแยกเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

ด้านเป้าหมายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ยังไม่มีหน่วยงานหลักที่จะให้ความรู้การประสานงาน และถ่ายทอดความรู้ในระดับคณะนั้นบางคนจะ ขับเคลื่อนได้ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร ขาดความต่อเนื่อง และขาดการเรียนรู้ ไม่มีผู้รับผิดชอบหลักในการให้ความรู้ด้าน KM ทำให้การพัฒนาด้าน KM ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ อีกทั้งบุคลากรยังมีศักยภาพของที่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเปลี่ยนผู้บริหาร หน่วยงานก็ไม่ให้ความสำคัญในด้านนี้ และไม่ดำเนินการต่อ

ด้านบุคลากร บุคลากรที่เข้าร่วมนั้น ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยนกันเท่าที่ควรทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานได้ ทำให้ไม่บรรลุผล KM ในภาพกว้างของสำนักฯ หลายหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในงาน KM เมื่อมีการให้ทำ ก็ทำเพื่อให้ตรงตามเป้าหมาย แต่ไม่ได้เข้าใจในงาน และไม่มีมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Agrawal & Earl (1972) ที่ได้สังเกตพบอุปสรรคของการจัดการความรู้ในองค์กรคือ การขาดแรงจูงใจสำหรับระบบของการจัดการความรู้ ความเป็นเจ้าของการทำงานข้ามสายงาน โครงสร้างองค์กรเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ ระบบรางวัลต่างตอบแทนมุ่งไปที่การจับต้องได้และเป็นผลที่รวดเร็ว

กระบวนการ (Process) ขาดการการแลกเปลี่ยนในกลุ่มงานย่อยๆ เวลาว่างในการดำเนินการไม่ตรงกัน ไม่ปฏิบัติตามคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ไม่มีความต่อเนื่องขาดกระบวนการเปรียบเทียบ base practice จึงทำให้การทำ KM น้อยลง

เทคโนโลยี (Technology) ลักษณะงานบางประเภทยังต้องใช้กระดาษในการขอข้อมูล บุคลากรขาดความรู้ในการดูแลระบบ ไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึงจึงทำให้ข้อมูลนั้นไม่ update บางหน่วยงานมีระบบบันทึกความรู้สามารถที่จะแชร์ให้บุคลากรท่านอื่นรับรู้ได้แต่ยังจำกัดการเข้าถึงอยู่ในมหาวิทยาลัยเท่านั้น บุคลากรไม่ให้ความสนใจเข้ามาส่งข้อความเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลเรื่องแนวทางการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2556 ได้ดังนี้

ด้านปัจจัย (Input) มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้ใช้ KM เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานประสานงานด้านการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานของบุคลากรทุกกลุ่มที่ปฏิบัติอยู่ สนับสนุนให้มีการผลิตนวัตกรรมและเผยแพร่ มีการพัฒนาบุคลากร โดยจัดทำ IDP ซึ่ง Chantarasombut (2007) ได้ศึกษาไว้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบการจัดการความรู้ บุคคลจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ โดยใช้ภาวะผู้นำ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก อีกทั้งการบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม และกระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วยวิธีปฏิบัติ Agrawal & Earl (1972) ยังได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพอใจของกลุ่มพนักงานที่ใช้ความรู้ การสื่อสารภายในองค์กรและการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กรย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจและความพอใจของกลุ่มพนักงานที่ใช้ความรู้และแรงจูงใจและความพอใจของกลุ่มพนักงานที่ใช้ความรู้ ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ ซึ่ง Premkamolnetr (2007) ได้ศึกษาแล้วพบว่าในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย คือ ผู้นำ ความชัดเจนของนโยบาย ความพร้อมของบุคลากร และการมองเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีการจัดการความรู้ควรเป็นแบบธรรมชาติที่กลมกลืนกับงานประจำ

ด้านกระบวนการ (Process) มีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์จริง สร้างพันธมิตรทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Premkamolnetr (2007) ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีความร่วมมือกันด้านการจัดการความรู้ โดยต้องการให้มีการสร้างกลุ่ม CoP ผู้ปฏิบัติงานจากทุกมหาวิทยาลัย ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ และกระตุ้นการใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการเก็บและเผยแพร่ความรู้ โดยสามารถนำมารวบรวมนับเป็นผลงานได้ ส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยเน้นการนำไปประยุกต์กับการทำงานจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม สร้างแรงจูงใจ ที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีผู้รวบรวมองค์ความรู้ในงานนั้นๆ โดยมีการจัดหมวดหมู่ความรู้ ตามกระบวนการจัดนำเสนอผลงานด้านต่างๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Makasiranon (2003) ที่มีการกำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบคัดเลือกความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

ด้านผลลัพธ์ (Outcome) ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้าน KM ของทุกหน่วยงาน เพื่อดูความก้าวหน้า ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับแผนปฏิบัติการด้าน KM จัดสรรงานให้สอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Premkamolnetr (2007) วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดใน การจัดการความรู้ในบริบทของมหาวิทยาลัยของรัฐได้ นำเสนอใน 4 ด้าน คือ บุคลากร (People) กระบวนการ (Process) เนื้อหา (Content) และเทคโนโลยี (Technology) เน้นให้บุคลากรตระหนักถึง หน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล บุคลากร สามารถคิดต่างในสิ่งที่ผ่านมาได้ องค์กร มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นธรรม กับบุคลากร มีการแบ่งปันองค์ความรู้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และกระทำการอย่างต่อเนื่อง สร้าง ความผูกพัน จากความภาคภูมิใจในความเป็นสวนดุสิต เข้าใจตนเอง โดยการเรียนรู้จากตนเอง และ เรียนรู้จากภายนอก สิ่งแวดล้อม มีฐานความรู้ในองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเผยแพร่ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ดี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ (Intree, 2007) ที่มีการจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมในการจัดการ ความรู้ ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทำงานโดยใช้ ความรู้ที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วมและการมีส่วนร่วม และยึดหลักการทรงงานในพระบาท สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้แก่ การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร การมี ส่วนร่วม ความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจต่อกันและรู้จักสามัคคี

งานดี คนมีปัญญา นำพา มสส. ก้าวหน้า

$$\begin{array}{rcl} S & = & Q + T \\ \text{มสส. ก้าวหน้า} & = & \text{งานดี} + \text{คนมีปัญญา} \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} S & = & \text{SDU - Success} : \text{มสส. ก้าวหน้า} \\ Q & = & \text{Quality Outcomes} : \text{งานดี} \\ T & = & \text{Talent People} : \text{คนมีปัญญา} \end{array}$$

ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาการนำการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2556

จากภาพที่ 2 สรุปได้ว่า 1) งานดี คือ จัดสรรงานให้สอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เน้นให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติตามหลักธรรมาภิบาล บุคลากรสามารถคิดต่างในสิ่งที่ผ่านมาได้ องค์กร มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นธรรมกับบุคลากร 2) คนมีปัญหา คือ มีการแบ่งปันองค์ความรู้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และกระทำอย่างต่อเนื่อง 3) นำพา มสธ. ก้าวหน้า คือ สร้างความสง่างาม ความผูกพันจากความภาคภูมิใจในความเป็นสวนดุสิต เข้าใจตนเอง โดยการเรียนรู้จากตนเอง และเรียนรู้จากภายนอกสิ่งแวดล้อม มีฐานความรู้ในองค์กร เป็นองค์กรแห่งการเผยแพร่ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการกำหนดประเด็นการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อสามารถนำไปสู่การพัฒนางานองค์กรมหาวิทยาลัย
2. สร้างรูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นฝ่ายกำกับนโยบาย และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นฝ่ายบริหารและดำเนินการตามนโยบายที่ร่วมมือกันตามบทบาทของแต่ละฝ่ายโดยมีจุดร่วมคือการพัฒนามหาวิทยาลัย
3. ควรมีแผนกลยุทธ์ที่มีระยะยาวขึ้น และเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลัก (core competency) ของมหาวิทยาลัยและกำหนดเป้าหมายของตัวบ่งชี้ที่ท้าทายมากขึ้น
4. มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้มแข็งของแต่ละอัตลักษณ์
5. การใช้ข้อมูลความคาดหวังที่ครอบคลุมทุกกลุ่มสาขาและศูนย์การศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษาและแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้
6. มีระบบสารสนเทศที่เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานและอัตลักษณ์ เพื่อสามารถประมวลผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจและประมวลผลในการตัดสินใจได้และควรมีข้อมูลสารสนเทศเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน
7. ควรมีภาระงานของอาจารย์ที่สมดุลที่เหมาะสมกับจุดเน้นของภารกิจของแต่ละบุคคล รวมถึงการติดตามความสำเร็จของการวิจัยและการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

References

- Agrawal, R.C. & Earl O. Heady. (1972). *Operations Research Methods for Agricultural Decisions*. The Iowa State University Press, Ames, Iowa.
- Chantarasombut, C. (2007). *The development of the knowledge management community organizations*. Mahasarakham University, Mahasarakham. (in Thai)
- Council of State. (2004). *Decree of Principles And how good governance 2546*. Bangkok : Prigwan Graphic. (in Thai)
- Intree, C. (2007). *The development of knowledge management Faculty of Nursing University*. (Dotoral dissertation). Mahasarakham University, Mahasarakham. (in Thai)
- Karnchanapanyakhom, R. (2005). *Knowledge Management*. Bangkok : 21 Century. (in Thai)
- Kithanasiri, S. (2006). *Entry into the organization of learning*. Retrieved October 5,2014 From <http://phichit.dlt.go.th/mumng/m6.pdf>. (in Thai)
- Makasiranon, k. (2003). *Bringing knowledge management for private sector organizations*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Premkamolnetr, N. (2007). Measurement of Knowledge Management Performance Outcomes in Public Hospitals in Thailand. *Rangsit journal*, 10(1), 5-22. (in Thai)

คณะผู้เขียน

นางสาวชุติมา เพชรรัตน์

86/219 หมู่บ้านสรณัฐศิริ ถนนราชพฤกษ์-แจ้งวัฒนะ ตำบลบางพลับ
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120
e-mail : kae_pet@hotmail.com

ดร.สุริยะ เจียมประธานรากร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
145/9 ถนนสุขุมวิท แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
e-mail : suriya_jia@hotmail.com

